

Manajemen ORGANISASI Pendidikan

Buku ini menggambarkan tentang ilmu-ilmu manajemen yang diimplementasikan pada organisasi pendidikan. Proses pendidikan tidak terjadi hanya di lingkungan sekolah saja melainkan juga terjadi di luar sekolah, seperti di dalam organisasi kemasyarakatan, dan lembaga pendidikan formal maupun non formal. Proses pendidikan tersebut memerlukan manajemen yang efektif dan efisien untuk mengelola organisasinya. Untuk dapat mewujudkannya, sebuah organisasi perlu didukung kepemimpinan pendidikan yang tangguh dan adanya supervisi pendidikan. Oleh karenanya buku ini membahas tentang Manajemen Organisasi Pendidikan yang meliputi dasar-dasar studi manajemen pendidikan, organisasi dan perilaku organisasi, budaya organisasi dan faktor-faktor yang membentuknya, motivasi dalam lembaga pendidikan, operasionalisasi fungsi-fungsi manajemen dalam lembaga pendidikan, pemimpin dan fungsi-fungsi kepemimpinan, kepala sekolah dan peran manajer dalam lembaga pendidikan, sistem informasi manajemen, manajemen pendidikan dan kualitas pembelajaran, manajemen strategis dan lembaga pendidikan yang kompetitif, dan penilaian kinerja tenaga kependidikan dan guru profesional.

Buku ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran baik secara teoritis-maupun praktis dalam perkembangan ilmu manajemen dan pendidikan. Penyajian materi dalam buku ini disusun secara sistematis sesuai dengan rencana pembelajaran dan kebutuhan belajar mahasiswa. Selain itu, digunakan gaya bahasa sederhana sehingga mudah dipelajari dan dipahami oleh pembaca, baik dari kalangan akademis (mahasiswa dan dosen) maupun dari kalangan lainnya.

Buku ini sangat diperlukan dan bermanfaat dalam membekali berbagai pihak yang memiliki keterkaitan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pengelolaan pendidikan seperti para praktisi pendidikan (Kepala Sekolah, Pengawas, Guru dan lain sebagainya) juga para akademisi (Dosen, mahasiswa dan Keguruan).

ISBN 978-623-90169-2-0



978-623-90169-2-0

Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd

**MANAJEMEN
ORGANISASI PENDIDIKAN**

MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN

Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd



**Jl. Perum Karangploso View Block AC-14
Malang Jawa Timur
E-mail: humanismediapublishing@gmail.com**

MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN

© Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd.

Editor: Muhammad Fadhli, M.Pd

Copyright © 2019, pada penulis
Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Penata letak: Alkahfi
Perancang sampul: Team Surya

Diterbitkan oleh:
CV. Humanis

Cetakan pertama: Januari 2019
© Humanis xi + 299;
ISBN:978-623-90169-2-0

Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian atau seluruh bagian buku ini dalam bahasa atau bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit atau penulis. Hal ini dilindungi oleh Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta. Selanjutnya penerbit tidak bertanggungjawab atas isi tulisan. Plagiasi yang bertanggung jawab penuh adalah penulis.

Kata Pengantar Editor

Kondisi pendidikan di Indonesia masih belum dapat dikatakan berkualitas. Terdapat banyak problematikan didalamnya. Mulai dari problem kompetensi tenaga pendidik, relevansi kurikulum, kesesuaian kurikulum, kepemimpinan dan pengawasannya. Permasalahan ini diperlukan suatu tindakan yang dapat menyelesaikannya.

Implementasi manajemen dalam pendidikan merupakan suatu keharusan. Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan yang sesuai standar dan permintaan seluruh stakeholder pendidikan, maka pendidikan harus dikelola (*manage*) dengan baik untuk tercapainya pendidikan yang berkualitas atau dengan bahasa manajemen disebut efektif dan efisien. Instrumen-instrumen dalam manajemen seperti perencanaan, pengorganasian, implementasi dan pengawasan dapat dijadikan instrumen untuk mencapai tujuan pendidikan.

Untuk itu setiap orang yang berkecimpung dalam dunia pendidikan seperti praktisi ataupun akademisi sampai pembuat kebijakan perlu memahami tentang implelementasi manajemen dalam organisasi pendidikan. Pemahaman yang komprehensif terhadap manajemen pendidikan akan menghasilkan kebijakan-kebijakan yang relevan dalam upaya mengatasi berbagai permasalahan pendidikan yang ada.

Buku ini, dapat memberikan pemahaman dan ruang yang terang tentang manajemen pendidikan. Mulai dari apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya. Semua ini merupakan proses untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien. Berbagai teori, asumsi, data serta paradigma yang dilengkapi dengan informasi, dikemukakan dalam buku ini sehingga walau sederhana, buku ini dapat memberikan informasi bagaimana substansi manajemen pendidikan guna pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan cita-cita bangsa Indonesia. Semoga buku ini bermanfaat dan dapat dimanfaatkan!

Medan, Februari 2019

Muhammad Fadhli

Kata Pengantar Penulis

Bismillahirrahmanirrahim.

Rasa Syukur saya panjatkan kehadirat Allah Swt, dengan nikmatnya telah melimpahkan dan meneteskan setetes keluasan ilmu-Nya, sehingga penulisan buku Manajemen Organisasi Pendidikan ini berjalan lancar. Bentuk maupun isi buku ini sangat sederhana. Semoga buku ini bermanfaat dengan baik sebagai sumber rujukan, acuan ataupun pedoman bagi pembaca dalam mempelajari ilmu Manajemen Organisasi Pendidikan.

Buku Manajemen Organisasi Pendidikan ini sangat penting bagi yang ingin mempelajari ilmu manajemen dan merupakan salah satu ikhtiar bagi yang ingin mengembangkan organisasi pendidikan. Secara umum, manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Jadi dalam manajemen ilmu dalam mengelola dan mengatur lembaga pendidikan. Ruang lingkup dari manajemen organisasi sekolah dasar-dasar manajemen pendidikan, organisasi dan perilaku organisasi, budaya organisasi dan faktor-faktor yang membentuknya, motivasi dalam lembaga pendidikan, operasionalisasi fungsi-fungsi manajemen dalam lembaga pendidikan, pemimpin dan fungsi-fungsi kepemimpinan, kepala sekolah dan peran manajer dalam lembaga pendidikan, sistem informasi pendidikan, manajemen pendidikan dan kualitas pembelajaran, manajemen strategi dan lembaga pendidikan yang kompetitif, penilaian kinerja tenaga pendidikan dan guru profesional adalah merupakan kajian-kajian diskursus manajemen organisasi pendidikan. Hal tersebut harus sesuai dengan teori dan praktik serta dapat diimplementasikan di dunia pendidikan.

Mudah-mudahan buku ini menjadi sebuah sumbangan yang berberarti bagi para pembaca, khususnya mahasiswa, guru, masyarakat dan pemerhati dunia pendidikan. Semoga buku ini memperkaya khazanah ilmu pengetahuan tentang manajemen organisasi pendidikan. Dengan kerendahan hati dan penulis menyadari banyak kekurangan yang dijumpai dalam buku ini. Sekali lagi semoga bermanfaat dan mendapat ridha dari Allah Swt. Aamiin,

Medan, 17 Januari 2019

Daftar Isi

Kata Pengantar Editor	iv
Kata Pengantar Penulis	v
Daftar Isi	vi
BAB 1 DASAR-DASAR STUDI MANAJEMEN	
PENDIDIKAN	1
A. Pengertian dan pentingnya manajemen pendidikan1	
B. Sejarah Manajemen	5
C. Fungsi dan Tujuan Manajemen	8
D. Tingkatan Manajemen	16
E. Macam-macam Manajemen	18
F. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan	53
G. Prinsip-prinsip Pengelolaan dalam Manajemen	64
BAB 2. ORGANISASI DAN PERILAKU ORGANISASI ..	67
A. Pengertian organisasi	67
B. Konsep Pengorganisasian	68
C. Faktor Utama Penentu Struktur Organisasi	71
D. Unsur-unsur Struktur Organisasi	72
E. Bentuk-bentuk Organisasi	73
F. Proses Organisasi	78
G. Lingkungan Organisasi dan Globalisasi	80
H. Dinamika Organisasi	85
I. Rentang Kendali/Koordinasi	87
BAB 3 BUDAYA ORGANISASI DAN FAKTOR-FAKTOR	
YANG MEMBENTUKNYA	96
A. Pengertian Budaya Organisasi	98
B. Jenis-jenis Budaya Organisasi	102
C. Membangun Budaya Organisasi yang Kuat	104

D. Internalisasi Budaya Organisasi	106
E. Manfaat Budaya Organisasi Terhadap Manajemen Lembaga Pendidikan	108
BAB 4 MOTIVASI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN.....	115
A. Pengertian Motivasi	115
B. Bentuk Motivasi	119
C. Tujuan Motivasi	122
D. Fungsi Motivasi	122
E. Teknik Motivasi Kerja	122
F. Usaha-usaha Untuk Membangkitkan Motivasi	123
G. Teori Motivasi	126
BAB 5 OPERASIONALISASI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN	131
A. Perencanaan dalam Lembaga Pendidikan	131
B. Pengendalian dalam Lembaga Pendidikan	135
C. Evaluasi dalam Lembaga Pendidikan	136
D. Mekanisme dan Prosedur Penilaian Hasil Belajar ..	141
E. Penyusunan Anggaran Biaya dalam Lembaga Pendidikan	144
F. <i>Staffing</i> dalam Lembaga Pendidikan	149
BAB 6 PEMIMPIN DAN FUNGSI-FUNGSI KEPEMIMPINAN	153
A. Pengertian Pemimpin	153
B. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen	155
C. Gaya Kepemimpinan	159
D. Kepemimpinan Pendidikan	167
E. Kepemimpinan Kepala Sekolah	172
BAB 7 KEPALA SEKOLAH DAN PERAN MANAJER DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN	179
A. Tugas dan Fungsi Manajer	179

B. Konsep Supervisi yang Dilakukan Kepala Madrasah	183
C. Pengertian, Tujuan dan Fungsi Supervisi yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah	184
D. Mengembangkan Seluruh Staff di Sekolah	185
E. Prinsip dan Teknik Supervisi yang Digunakan Oleh Kepala Madrasah	186
F. Model dan Pendekatan Supervisi yang Digunakan Oleh Kepala Madrasah	190
BAB 8 SISTEM INFORMASI MANAJEMEN	195
A. Pengertian Sistem Pendidikan	195
B. Sistem Informasi Manajemen	200
C. Sistem Informasi Manajemen Pendidikan	206
D. Problem Penerapan Sistem Informasi Manajemen	210
BAB 9 MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN KUALITAS PEMBELAJARAN	214
A. Peran Manajemen dalam Kualitas Pembelajaran ...	214
B. Pendekatan dalam Pembelajaran	231
C. Kajian Kritis Metode Pengembangan dan Evaluasi Pembelajaran Guru	236
BAB 10 MANAJEMEN STRATEGIS DAN LEMBAGA PENDIDIKAN YANG KOMPETITIF	241
A. Pentingnya Manajemen Strategis	241
B. Strategi Keunggulan Bersaing	258
C. Strategi yang Digunaan Organsisai untuk Memiliki Keunggulan Bersaing	262
D. Strategi Keunggulan Bersaing dalam Dunia Pendidikan	269
E. Rekomendasi Strategi Keunggulan Bersaing di Lembaga Pendidikan	271

BAB 11 PENILAIAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN

DAN GURU PROFESIONAL	275
A.Pentingnya Penilaian Kinerja	275
B.Pengertian Penilaian Kerja	277
C.Alasan Penilaian Kinerja	281
D.Manfaat Penilaian Kinerja	282
E. Metode Penilaian Kinerja	289
F. Persoalan-persoalan Penilaian Kinerja	291
G.Konsep Profesionalan Guru	298



BAB 1

DASAR-DASAR STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Pengertian dan Pentingnya Manajemen Pendidikan

Istilah manajemen sudah populer dalam kehidupan organisasi. Dalam makna yang sederhana “*management*” diartikan sebagai pengelolaan. Suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dipahami dengan manajemen. Secara etimologi, manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* sinonim, *to hand* berarti mengurus, *to control* (memeriksa), *to guide* berarti memimpin. Sedangkan secara *terminology*, pengertian manajemen seperti yang disampaikan oleh beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- a. George Terry: manajemen adalah mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹
- b. Stooner, dkk, sebagaimana dikutip oleh Wilson Bangun mendefinisikan bahwa manajemen merupakan proses membuat perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran.²

¹ George R. Terry, *Guide to Management*, Alih Bahasa J. Smith. D.FM. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 9

² Wilson Bangun, *Intisari Manajemen* (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 3

- c. Harold Kontz dan Cril O'Donnel: manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, yaitu manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas dengan orang lain meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian.³
- d. R. C. Davis mendefinisikan manajemen sebagai fungsi dari pemimpin eksekutif, dimanapun posisinya, yang mengandung pengertian bahwa seluruh kegiatan yang dilakukan oleh seseorang, melalui pengendalian pimpinan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.
- e. Follet: manajemen merupakan seni melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang-orang “*the art of getting things done through people*”. Dan tugas manajer adalah mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.
- f. Menurut Taylor “*management is an art of knowing what is to be done and seeing that it is done in the best possible*”. Manajemen adalah seni dari pengetahuan atas apa yang harus dikerjakan dan melihat bahwa hal tersebut dikerjakan dengan kemungkinan terbaik.
- g. Fayol mendefinisikan “*management is to forecast, to plan, to organize, to command, to coordinate, and control activities of others*”. Manajemen berfungsi sebagai prediksi, perencanaan, pengorganisasian, instruksi, koordinasi, dan pengawasan atas orang lain.

Pengertian manajemen sama halnya dengan administrasi, kata manajemen juga berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* ditarjamahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager*

³ Harold Koontz, Cyril O'Donnell dan Heinz Weihrich, *Management*, Terj. Suganda Dann, *Manajemen*, Jilid 1 Edisi Kedelapan; (Jakarta: Erlangga, 1996) hlm. 3.

untuk orang yang melakukan manajemen. Akhirnya manajemen di terjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.⁴

Mullins dalam Syafaruddin dkk menjelaskan mengenai definisi manajemen yaitu mencakup orang yang melakukan tanggung jawab mencapai tujuan dalam suatu struktur organisasi dan peran yang jelas. Artinya manajemen berkaitan dengan organisasi, memiliki struktur yang jelas dengan pembagian tugas dan kewenangan formal sebagai upaya menggerakkan personil melakukan tugas mencapai tujuan.⁵

Manajemen adalah melakukan sesuatu pekerjaan melalui orang lain (*management is getting done through other people*). Definisi tersebut kelihatannya masih elum lengkap, karena manajemen sebagai peneggak dalam organisasi itu untuk mencapai tujuan. Disamping itu, perlu juga dijelaskan sebagaimana orang-orang lain itu mencapai tujuan melalui kerja sama. Oleh karena itu, definisi yang kemudian berkembang adalah bahwa “manajemen adalah proses mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan dan kerja sama orang-orang lain.”⁶

Manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran; pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.⁷

Manajemen pendidikan ialah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur,

⁴ Husaini Usman, *Manajemen Tiori praktik dan reset pendidikan*, (Bumi Aksara: Yogyakarta, 2006), hlm.3.

⁵ Syafarudin dkk, *Pendidikan Prasekolah* (Medan: Perdana Publishing, 2011) hlm. 153

⁶ Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2013), hlm. 39.

⁷ Lukman Ali, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), hlm. 623.

memiliki pengetahuan, keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap, mandiri, serta bertanggung jawab kemasyarakat dan kebangsaan.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen merupakan sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sementara Thoha, berpendapat bahwa manajemen diartikan sebagai “suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain”.⁸

Sedangkan Nawawi menyatakan, yaitu: “manajemen adalah kegiatan yang memerlukan kerja sama orang lain untuk mencapai tujuan”⁹ Pendapat kedua pakar di atas, dapat disimpulkan, bahwa manajemen merupakan proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Lebih lanjut, pengertian manajemen dinyatakan oleh Martayo, ia menyatakan bahwa “manajemen adalah usaha untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan”.¹⁰

Menurut Terry, yang dikutip Anoraga, menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan.¹¹ Manajemen merupakan

⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), hlm. 8.

⁹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Jaha Masagung, 1993), hlm. 13.

¹⁰ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPPFE, 1980), hlm. 3.

¹¹ Pandji Anoraga, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hlm. 109.

sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian yang dimaksud dengan manajemen, ialah proses pencapaian tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan. Dengan demikian manajemen merupakan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan maupun secara bersama-sama atau melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.

Dengan demikian manajemen merupakan suatu proses yang kontinu yang bermuatan kemampuan dan ketrampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mengkoordinasi dan menggunakan segala sumber untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.¹²

Jadi manajemen pendidikan adalah merupakan proses yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam bidang pendidikan supaya dapat tercapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk menuju point perubahan pendidikan (*education change*) secara menyeluruh, maka manajemen pendidikan adalah hal yang harus diprioritaskan untuk kelangsungan pendidikan sehingga menghasilkan *out-put* yang diinginkan. Walaupun masih terdapat institusi pendidikan yang belum memiliki manajemen yang bagus dalam pengelolaan pendidikannya. Manajemen yang digunakan masih konvensional, sehingga kurang bisa menjawab tantangan zaman dan terkesan tertinggal dari modernitas.

B. Sejarah Manajemen

Menurut Siti Farikhah sejarah perkembangan teori manajemen terdiri dari 3 fase, yaitu:

¹² Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung, CV. Alfabeta, 2012), hlm. 87.

1) Fase Pra Sejarah (sebelum tahun 1 Masehi)

Sebenarnya, manajemen telah ada sejak timbulnya peradaban manusia. Hal ini terbukti pada zaman Mesopotamia, uang logam telah menjadi alat tukar-menukar yang dapat memperlancar perdagangan. Zaman Babilonia menandakan adanya “Taman Tergantung” yang sulit ditandingi oleh manusia modern. Zaman mesir kuno juga membuktikan telah berkembang manajemen pemerintahan, militer, perhubungan, dan pembangunannya pasti ada perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Disusul Tiongkok Kuno dengan manajemen kepegawaiannya yang dikenal dengan istilah “merit system”, yaitu sistem penilaian karyawan yang dikaitkan dengan sistem balas jasa (gaji, insentif dan bonus) yang digunakan sebagai dasar penetapan promosi. Romawi kuno dikenal seorang filsuf yang bernama *Cicero* menciptakan buku berjudul “*De Offici*” (*The Office*) dan *De Legibus* (*The Law*). Yunani Kuno dengan konsep demokrasi, bahwa kekuasaan ada di tangan rakyat.

2) Fase Sejarah (Tahun 1 Masehi sampai dengan 1886)

Berawal dari sumbangan gereja Katholik Roma yang telah memiliki ajaran suci dan kerapian organisasi. Zaman ini telah muncul tokoh-tokoh pengembangan manajemen, diantaranya adalah George Van Zincke yang menulis karya ilmiah di antaranya tentang manajemen pertanian. Revolusi Industri di Inggris juga mempengaruhi sistem manajemen secara luas. James Watt yang menemukan mesin uap, ikut andil dalam percepatan resolusi tersebut.

3) Fase Modern

Fase ini diawali tahun 1886, dimana manajemen dipandang sebagai ilmu pengetahuan, sedangkan pada fase pra sejarah dan fase sejarah, manajemen dikenal sebagai seni. Sejarah perkembangan manajemen sebagai ilmu, semakin melejit setelah munculnya aliran-aliran teori manajemen. Memberikan gambaran pemikiran manajemen sebagai praktik yang berlandaskan

konsep teori sesuai dengan aliran-aliran ilmu manajemen pada kurun waktu tertentu.

Pada awal mula perkembangannya dikatakan bahwa Ilmu manajemen merupakan salah satu disiplin ilmu sosial. Tahun 1886 Frederick W. Taylor dalam Rokhayati¹³ melakukan suatu percobaan dalam perusahaan yang dipimpinnya yaitu disebut time and motion study dengan teorinya ban berjalan. Dari sini lahirlah konsep teori efisiensi dan efektivitas. Frederick W. Taylor menulis buku berjudul “*Scientific Management*” sehingga dikenal sebagai “Bapak Manajemen Ilmiah”. Sebagai penggagas prinsip dasar manajemen, menjelaskan secara ilmiah bahwa perlu ada metode untuk melaksanakan tugas, menyeleksi, melatih dan memotivasi pekerja dengan teknik tertentu untuk mencapai efisiensi.

Menurut Taylor dalam Farikhah prinsip dasar manajemen ilmiah yang dirumuskannya ada (empat), yaitu:

- a) Pengembangan teori manajemen ilmiah dapat disampaikan untuk menentukan metode dalam mencapai tujuan.
- b) Seleksi karyawan dilakukan secara ilmiah, sehingga tugas dan tanggung jawabnya sesuai keahlian.
- c) Pendidikan dan pengembangan karyawan.
- d) Hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan.

Menurut Hikmat¹⁴ menambahkan, bahwa masih ada tokoh-tokoh manajemen ilmiah lain menyumbangkan pemikiran-pemikirannya, antara lain:

- 1) Robert Owen, mengemukakan bahwa peningkatan kondisi kerja dapat meningkatkan produksi dan keuntungan. Oleh karenanya dasar terpenting adalah pekerja sebagai mesin utama dalam proses produksi.

¹³ Isnaeni Rokhayati, *Perkembangan Teori Manajemen dari Pemikiran Scientific menegement Hingga Era Modern Suatu Tinjau Pustaka*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume 15 Nomor 02 September 2014, hlm. 2.

¹⁴ Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), hlm. 85-86.

- 2) Charles Babbage, menjelaskan bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja akan meningkatkan produktivitas dan hemat biaya. Pekerja bisa dilatih keterampilan tertentu dengan pembagian kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya sesuai dengan keterampilannya.
- 3) Frank B. Gilbert dan Lilian Gilbert, mengemukakan konsep kelelahan dan gerak (*fatigue and motion*). Ditegaskan bahwa sasaran akhir manajemen adalah menolong pekerja untuk mencapai kemampuannya yang optimal sebagai manusia. Sehingga ia mengembangkan rencana tiga kedudukan untuk keperluan promosi dan motivasi, yaitu pada saat yang sama pekerja melaksanakan tugas saat ini, juga bersiap diri untuk jabatan lebih tinggi dan sekaligus mempersiapkan generasi pengganti (*be a doer, a leader and a teacher*).
- 4) Manajemen Organisasi Klasik (*Classical Organization Theory*) atau Manajemen Operasional Modern Tokoh teori manajemen operasional modern adalah Henry Fayol yang dikenal dengan sebutan “Bapak Teori manajemen Modern”. Fayol menulis buku berjudul “*General and Industrial – Management*” yang membahas tentang pembagian aktifitas organisasi dalam 6 (enam) hal, yaitu teknis, komersial, keamanan, finansial, akuntansi dan manajerial. Ia juga terkenal dengan empat belas prinsip manajemen, yaitu: Pembagian kerja; Wewenang; Disiplin; Kesatuan perintah; Kesatuan pengarahan; Mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi; Imbalan; Sentralisasi; Hierarki; Order (susunan); Keadilan; Stabilitas staf organisasi; Inisiatif; *Esprit de Corps* (semangat corps).

Untuk menjadi manajer yang baik menurut Fayol harus menguasai keterampilan dan prinsip dasar manajemen.

C. Fungsi dan Tujuan Manajemen

Manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan, kegiatan yang dimaksud adalah tindakan-tindakan yang mengacu kepada

fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen organisasi pendidikan secara umum adalah memberikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengendalian (*planning, organizing, directing, motivating, coordination, actuating, and controlling*).

Menurut Didin Kuniadin¹⁵, mengungkapkan pandangan beberapa ahli tentang fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen ini terdiri dari:

- 1) Menurut Hendry Fayol terdapat 5 fungsi manajemen yakni; (a) perencanaan, (b) pengorganisasian, (c) pengaturan, (d) pengkoordinasian, (e) pengendalian.
- 2) Menurut L. Gullick mengemukakan tujuh fungsi manajemen, yaitu: (a) perencanaan; (b) pengorganisasian; (c) penyusunan kerja; (d) pengarahan; (e) pengkoordinasian; (f) penyusunan pelaporan; dan (g) pengendalian.
- 3) Menurut G.R. Terry terdapat empat fungsi manajemen, yaitu : (a) perencanaan; (b) pengorganisasian; (c) pelaksanaan / Penggerakan; dan (d) pengendalian.
- 4) Sementara itu, Harold Koontz dan Cyril O' Donnel mengemukakan lima fungsi manajemen, mencakup : (a) perencanaan; (b) pengorganisasian; (c) penyusunan pekerja; (d) pengarahan; dan (f) pengendalian.

Dari beberapa pandangan diatas yang sering digunakan dan mudah untuk penerapannya adalah pandangan yang dikemukakan oleh G.R.Terry, meliputi:

- 1) Perencanaan (*planning*);

Perencanaan merupakan kegiatan yang akan dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan secara bersama-sama. Menurut Anderson dan Bowman dalam Prim menjelaskan

¹⁵ Didin Kurniadi dan Imam Machali *Manajemen Pendidikan Konsep dan Pengelolaan Pendidikan* (Jogyakarta; Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 36

bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa datang.¹⁶ Menurut Andang fungsi perencanaan adalah sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menentukan strategi pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam menentukan rencana harus dilakukan secara matang dengan melakukan kajian secara sistematis sesuai dengan kondisi organisasi dan kemampuan sumber daya dengan tetap mengacu pada visi dan misi organisasi.¹⁷

2) Pengorganisasian (*organizing*);

Pengorganisasian merupakan kegiatan pengaturan sumber daya yang dimiliki guna diarahkan ke rencana yang sudah ditetapkan oleh tujuan organisasi. Sebagaimana menurut Mamo dan Trio Supriyanto¹⁸ penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Suatu rencana yang telah tersusun secara matang dan ditetapkan berdasarkan perhitungan-perhitungan tertentu, tentunya tidak dengan sendirinya mendekatkan organisasi pada tujuan yang hendak dicapainya. Ia memerlukan pengaturan-pengaturan yang tidak saja menyangkut wadah dimana kegiatan-kegiatan itu dilaksanakan, namun juga aturan main yang harus ditaati oleh setiap orang dalam organisasi. Selanjutnya menurut Robbins¹⁹, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup

¹⁶ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 40.

¹⁷ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 25

¹⁸ Mamo & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: P.T Refika Aditama, 2008), hlm.16.

¹⁹ Stephen P Robbin, *management; Concepts and Practices* (New Jersey: Englewood Cliff, 1984) hlm. 112 Lihat juga Stephen P Robbin, *Perilaku Organisasi, Jilid I Terj. Tim Indek* (Jakarta: PT Indek Gramedia, 2003), hlm. 5.

(1) menetapkan tugas yang harus dilakukan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa yang melapor; (5) di mana keputusan itu harus diambil.

3) Pelaksanaan (*actuating*) dan

Pelaksanaan atau *actuating* merupakan usaha yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya agar tidak melenceng atau keluar dari yang sudah ditetapkan organisasi. Jadi *actuating* artinya melaksanakan atau menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dikehendaki secara efektif. Sebagaimana menurut Mashuri²⁰ pelaksanaan (*actuating*) adalah keseluruhan proses dalam memberikan dorongan untuk bekerja pada bawahan sehingga mereka mau bekerja secara tulus dalam rangka menapai tujuan organisasi sesuai dengan rencana. Selanjutnya menurut George R. Terry yang dikutip Prim Masrokan mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi dan sasaran anggota-anggota organisasi tersebut, karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

4) Pengawasan (*controlling*).

Pengawasan atau *controlling* adalah merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi, mengukur dan membandingkan kegiatan yang telah dilaksanakan oleh organisasi dan disesuaikan dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Sebagaimana menurut Ernest Dale²¹ Evaluasi adalah suatu proses yang teratur dan sistematis dalam membandingkan hasil yang dicapai

²⁰ Ilham Mashuri, *Mengelola perpustakaan sekolah problem dan solusinya*, (Yogyakarta: Naila pustaka, 2012), hlm. 47.

²¹ Ernest Dale, L.c. Michelon, *Metode-metode Manajemen Moderen* (Bandung: Andalas Putra, 2011) hlm.10

dengan tolak ukur atau kriteria yang telah ditetapkan kemudian dibuat suatu kesimpulan dan penyusunan saran pada setiap tahap dari pelaksanaan program. Dalam evaluasi terdapat sebuah pengawasan (*control*) yang dapat diartikan perintah atau pengarahan dan sebenarnya, namun karena diterapkan dalam pengertian manajemen, *control* berarti memeriksa kemajuan pelaksanaan apakah sesuai tidak dengan rencana. Jika prestasinya memenuhi apa yang diperlukan untuk meraih sasaran, yang bersangkutan mesti mengoreksinya. Menurut Manulang²² agar kegiatan pengawasan berjalan efektif dapat dilakukan melalui tiga tahapan kegiatan yaitu: a) tahapan penetapan alat pengukur (*standard*); b) tahapan mengadakan penilaian (*evaluate*); dan c) mengadakan tindakan perbaikan.

Selanjutnya menurut Fattah²³ tujuan manajemen pendidikan antara lain sebagai berikut;

- a) Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan;
- b) Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara;
- c) Terpenuhinya salah satu dari empat kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan;
- d) Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien;
- e) Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan;
- f) Teratasinya masalah mutu pendidikan.

²²Manulang, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1* (Yogyakarta: Andi Offset , 1987), hlm. 183.

²³Nanang Fattah, *Manajemen Pendidikan* (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 123

Menurut Syafaruddin²⁴ tujuan manajemen pendidikan adalah proses manajemen dilakukan dalam organisasi pendidikan agar pelaksanaan suatu usaha pendidikan dilaksanakan dengan terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap, sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien.

a. Produktivitas

Produktivitas adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber yang digunakan (*input*) sehingga produktivitas dapat dinyatakan secara kuantitas dan kualitas sebagai sesuatu yang dihasilkan organisasi melalui proses manajemen pendidikan. Kuantitas *output* berupa jumlah tamatan dan kuantitas input berupa jumlah tenaga kerja dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dsb). Produktivitas dalam pendidikan adalah ukuran kualitas tidak dapat diukur dengan uang, produktivitas ini digambarkan dari ketetapan menggunakan metode atau cara kerja dan cara serta alat yang tersedia sehingga menghasilkan pekerjaan dalam proses pendidikan yang diharapkan. Dengan cara itu akan dicapai volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia dan mendapat respon positif dan bahkan pujian dari orang lain atas hasil kerjanya. Kajian terhadap produktivitas secara komprehensif adalah keluaran yang banyak dan bermutu dari tiap-tiap fungsi atau peranan penyelenggaraan pendidikan.

b. Kualitas

Keberadaan mutu menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan atau jasa (*service*) tertentu berdasarkan pertimbangan objektif atas bobot dan/atau kinerjanya. Mutu juga berkenaan dengan jasa/ pelayanan dan atau produk tersebut harus menyamai dan bahkan melebihi kebutuhan atau harapan pelangganya. Dengan demikian mutu pendidikan adalah jasa pelayanan pendidikan atau produk yang

²⁴ Syafaruddin dan Asrul, *Manajemen Kepengawasan Pendidikan* (Bandung, Citapustaka Media, 2014) hlm. 102-104.

berwujud lulusan yang menyamai atau melebihi harapan pelanggan sehingga pelanggan mendapat kepuasan atas pendidikan yang diberikan.

c. Efektivitas

Efektivitas adalah ukuran keberhasilan organisasi. Keefektifan adalah derajat dimana organisasi mencapai tujuannya. Dapat juga dikatakan efektivitas adalah kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan”. Efektivitas institusi pendidikan terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan personil lainnya, siswa, kurikulum, saranaprasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dan masyarakatnya, pengelolaan bidang khusus lainnya atau hasil nyata merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan/ kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan. Efektivitas dapat juga ditelaah dari:

- a) Masukan yang merata
- b) Keluaran yang banyak dan bermutu tinggi
- c) Ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun
- d) Pendapatan tamatan yang memadai.

d. Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan cara yaitu membuat sesuatu dengan betul (*doing thing right*) sementara efektivitas adalah menyangkut tujuan (*doing the right thing*) atau efektivitas adalah perbandingan antara rencana input/ sumber daya dengan output. Suatu kegiatan dikatakan efisien bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal. Efisiensi pendidikan adalah bagaimana tujuan itu dicapai dengan memiliki tingkat efisiensi waktu, biaya, tenaga dan sarana.

Dari uraian di atas tujuan dari manajemen pendidikan adalah pada dasarnya memberikan pelayanan yang baik kepada siswa dalam hal proses pembelajaran seperti terciptanya suasana menyenangkan, nyaman, dan betah tinggal disekolah dalam proses pembelajaran, dan pembelajaran dilaksanakan dengan cara inovatif, kreatif, efektif dan energik.

Dasar manajemen adalah alasan mengapa ilmu manajemen muncul dan terus berkembang sesuai perkembangan zaman. Manusia yang memiliki sifat dan sikap yang sangat kompleks dan perannya sebagai makhluk sosial dan makhluk individual mempunyai karakteristik yang berbeda-beda sehingga mempengaruhi aktivitasnya dalam mencapai tujuan hidupnya.

Dalam mencapai tujuan hidupnya, manusia membutuhkan interaksi dan kerja sama untuk maju mencapai tujuannya. Maka, sepanjang manusia hidup pasti memerlukan orang lain, terlebih lagi jika mengelola organisasi atau lembaga. Sepanjang manusia memiliki kegiatan dan memiliki cita-cita atau tujuan, sepanjang itu pula manusia perlu adanya seni bagaimana mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dengan demikian untuk meraih kesuksesannya, manusia selalu berusaha menemukan berbagai cara yang terbaik, antara lain dengan mengatur organisasi. Jadi, sepanjang manusia masih dan mau mencapai tujuan, sepanjang itu pula manusia memerlukan manajemen. Jika dilihat dari perkembangan tipe manajemen, manajemen mempunyai tujuan sebagai berikut: (1) *Profit objectives*: tujuan mendapat keuntungan bagi pemimpin organisasi; (2) *Service objectives*: memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen, artinya mempertinggi mutu output organisasi yang ditawarkan; (3) *Social objectives*: mementingkan nilai guna yang diciptakan organisasi bagi kesejahteraan masyarakatnya; (4) *Personal objectives*: menghendaki individu dalam organisasi bekerja secara individual sehingga mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya.²⁵

Jika dilihat dari segi sifatnya, maka manajemen bertujuan sebagai berikut: (1) *Management objectives*: tujuan segi efek yang ditimbulkan manajer; (2) *Managerial objectives*: tujuan yang dicapai harus melalui daya upaya/aktivitas yang bersifat manajerial atau memerlukan manajemen umum; (3) *Administrative objectives*: tujuan-tujuan dan pencapaiannya memerlukan administrasi; (4) *Economic*

²⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 22.

objectives: tujuan-tujuan yang bermaksud memenuhi kebutuhan dan memerlukan efisiensi untuk mencapai tujuannya; (1) *Social objectives*: tujuan suatu tanggungjawab, terutama tanggungjawab moral; (2) *Technical objectives*: tujuan berupa detail teknis karya atau detail kerja; (3) *Look objectives*: tujuan-tujuan yang merupakan kondisi kerampungan suatu pekerjaan.

Adapun faktor atau unsur yang mempengaruhi dalam manajemen, terdiri dari 6 M, yaitu sebagai berikut: *Man; Material; Machine; Money; Method; Market*. Sedangkan Terry memberikan gambaran tentang fungsi manajemen dalam 5 kombinasi: (1) Perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi (*motivating*), dan pengawasan; (2) Perencanaan, pengorganisasian, staffing, memberi pengarahan, dan pengawasan; (3) Perencanaan, pengorganisasian, staffing, memberi pengarahan, pengawasan, inovasi, dan memberi peranan; (4) Perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi, pengawasan dan koordinasi.

D. Tingkatan Manajemn

Dilihat dari tingkatan organisasi, manajemen dibagi dalam 3 tingkatan yaitu:

1) Manajemen Puncak (*Top Management*)

Manajer eksekutif yang bertanggungjawab atas kinerja atau pengaruh yang ditimbulkan dari keputusan-keputusan manajemen keseluruhan dari organisasi. Mereka yang merumuskan tujuan dan memonitor kerja *middle manager*.

2) Manajemen Menengah (*Middle Management*)

Manajemen menengah harus memiliki keahlian interpersonal/manusiawi, artinya keahlian untuk berkomunikasi, bekerjasama dan memotivasi orang lain. Manajer bertanggungjawab terlaksananya atas tujuan yang sudah ditentukan oleh manajemen, merencanakan dan menetapkan strategi untuk mencapai tujuan.

3) Manajemen Bawah/Lini (*Low Management*).

Manager bertanggung jawab menyelesaikan rencana-rencana yang telah ditetapkan oleh para manajer yang lebih tinggi.

Manajer ini bertugas melatih dan mengawasi kinerja bawahan non manajerial dan secara langsung bertanggungjawab untuk menghasilkan produk atau jasa perusahaan atau lembaga.

4) Non Managemen Staff

Mereka adalah staf yang bertanggungjawab atas pelaksanaan operasional sehari-hari organisasi; bekerja sesuai dengan keahlian masing-masing, misal; tenaga produksi, tenaga penjualan, dan tenaga akuntansi. Perbedaan tingkatan manajemen mempengaruhi fungsi manajemen yang dilakukan, di mana ada 2 fungsi manajemen yaitu manajemen administratif dan manajemen operatif. Semakin rendah jabatan, maka lebih banyak mengerjakan fungsi manajemen operatif. Semakin tinggi jabatan, lebih banyak menggunakan fungsi administratif.

Masing-masing rantai manajemen mempunyai domain dan karakteristik keahlian manajerial yang berbeda, juga dibidang dimensi waktu perencanaan serta Proses Manajemen. Semakin tinggi jenjang manajemen maka semakin strategik proses manajemen dan berdimensi jangka panjang, oleh karena itu membutuhkan keahlian manajerial yang lebih bersifat konseptual.

Sebaliknya, semakin rendah jenjang manajemen maka proses manajemen semakin taktis dan berdimensi waktu pendek sehingga keahlian manajerial juga semakin fokus kepada domain fungsi operatif manajemen. Hubungan antar jenjang manajemen dijalin oleh rantai manajemen yaitu manajer-manajer fungsi. Peran manajemen sebagai proses Perencanaan hingga Pengendalian sangat krusial agar semua anggota organisasi bergerak dan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi.

Manajer pada berbagai tingkat hirarki mengisi peran manajerial yang berbeda. Peran ini dikategorikan oleh peneliti Henry Mintzberg dalam Woda, dan mereka dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis utama: decisional, interpersonal, dan informasi.

- 1) Peran Interpersonal, yaitu hubungan antara manajer dengan orang yang ada di sekelilingnya, meliputi ; (i) Figurehead /

- Pemimpin Simbol : Sebagai simbol dalam acara-acara perusahaan,
- (ii) Leader / Pemimpin : Menjadi pemimpin yang memberi motivasi para karyawan / bawahan serta mengatasi permasalahan yang muncul, (iii) Liaison / Penghubung : Menjadi penghubung dengan pihak internal maupun eksternal.
- 2) Peran Informasi adalah peran dalam mengatur informasi yang dimiliki baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, meliputi ; (i) Monitor / Pemantau : Mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi baik didapat secara langsung maupun tidak langsung, (ii) Disseminator / Penyebar : Menyebar informasi yang didapat kepada para orang-orang dalam organisasi, Spokeperson / Juru Bicara : Mewakili unit yang dipimpinnya kepada pihak luar
- 3) Peran Pengambil Keputusan adalah peran dalam membuat keputusan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan bersama pihak lain, meliputi ; (i) Entrepreneur / Kewirausahaan: Membuat ide dan kreasi yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja unit kerja, (ii) - Disturbance Handler / Penyelesai Permasalahan : Mencari jalan keluar dan solusi terbaik dari setiap persoalan yang timbul, (iii) Resource Allicator / Pengalokasi Sumber Daya : Menentukan siapa yang menerima sumber daya serta besar sumber dayanya, (iv) Negotiator / Negosiator: Melakukan negosiasi dengan pihak dalam dan luar untuk kepentingan unit kerja atau perusahaan.

E. Macam-macam Manajemen

Menurut Yulius²⁶ macam-macam manajemen yang ada di dunia dan diterapkan di Indonesia adalah sebagai berikut: a). Manajemen sekolah, b). Manajemen sumberdaya manusia (SDM), c). manajemen keuangan, d). Manajemen pemasaran, e). Manajemen hubungan

²⁶ Yulius Eka Agung Seputra, *Manajemen dan Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014) hlm. 1.

masyarakat. Adapun penjabaran makna dari lima pemikiran di atas adalah sebagai berikut:

1) Manajemen Sekolah

Manajemen sekolah dalam konteks pendidikan, memang masih ditemukan kontroversi dan inkonsistensi dalam penggunaan istilah manajemen. Di satu pihak ada yang tetap cenderung menggunakan istilah manajemen, sehingga dikenal dengan istilah manajemen pendidikan. Di lain pihak, tidak sedikit pula yang menggunakan istilah administrasi sehingga dikenal istilah administrasi pendidikan. Menurut Hadari Nawawi dalam Yulius²⁷ mengemukakan bahwa “administrasi pendidikan sebagai rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama berupa lembaga pendidikan formal”.

Selanjutnya menurut Hartani²⁸, manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan gagasan perubahan manajemen sekolah yang bertujuan meningkatkan mutu manajemen yang kompetitif, yaitu suatu pola manajemen sekolah yang memberdayakan potensi semua unsur sekolah mulai dari pimpinan hingga pelaksana pendidikan tingkat bawah yang dilakukan secara optimal dan proporsional. Sehingga semua komponen di sekolah adalah sebagai manajer terhadap tugas dan tanggung jawabnya masing – masing.

Menurut Syaiful Sagala²⁹ manajemen pembelajaran sistem klasikal masih sangat mendominasi kegiatan belajar di sekolah. Padahal dalam lembaga pendidikan (sekolah) perbedaan individual peserta didik sangat membutuhkan perhatian guru kaitannya dengan manajemen pengajaran, agar proses pembelajaran lancar dan sukses. Perbedaan individu peserta didik meliputi;

²⁷ *Ibid...* hlm. 2.

²⁸ A Hartani, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2011) hlm. 34

²⁹ Sagala Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm.55.

- a) Perbedaan biologis, yaitu berkaitan dengan fisik dan kesehatan serta mental anak;
- b) Perbedaan inteligensi, ialah kemampuan dalam memahami dan menyesuaikan dengan situasi baru dengan cepat dan efektif, kemampuan untuk menggunakan konsep yang abstrak secara efektif dan kemampuan memahami hubungan dan mempelajarinya dengan cepat;
- c) Perbedaan psikologis, terutama berkaitan dengan minat dan perhatian peserta didik terhadap materi pelajaran yang berdampak pada motivasi belajarnya.

Tingkat partisipasi yang tinggi dari orang tua peserta didik dalam pendidikan di sekolah merupakan salah satu ciri dari pengelolaan sekolah yang baik, artinya sejauh mana masyarakat dapat diberdayakan dalam proses pendidikan di sekolah adalah indikator terhadap manajemen sekolah yang bersangkutan. Pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan ini merupakan sesuatu yang esensial bagi penyelenggaraan sekolah yang baik. Tingkat partisipasi masyarakat dalam proses pendidikan di sekolah ini memberikan pengaruh yang besar bagi kemajuan sekolah, kualitas pelayanan pembelajaran di sekolah yang pada akhirnya akan bermuara pada kemajuan dan prestasi belajar peserta didik di sekolah.

Syafaruddin³⁰ memaparkan bahwa pendidikan saat ini dituntut untuk bisa menciptakan sekolah yang berkualitas, sehingga harus memenuhi aspek-aspek penting berikut ini, a). Perbaikan manajemen sekolah, b) Persediaan tenaga kependidikan yang profesional, c) Perubahan budaya sekolah seperti visi, misi, tujuan dan nilai, d) Peningkatan pembiayaan pendidikan, dan e) Optimalisasi dukungan masyarakat terhadap sekolah. Mengacu pada paparan tersebut, maka untuk memenuhi tuntutan peningkatan mutu, pendidikan perlu mengimplementasikan Total Quality Management. Selanjutnya

³⁰ Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan: Konsep Strategis dan Aplikasi* (Jakarta, PT.GramediaWidiasarana Indonesia, 2002) hlm. 16

dijelaskan oleh Syafaruddin menjelaskan bahwa pokok implementasi TQM dalam pendidikan meliputi faktor kepemimpinan, pemberdayaan guru, kelompok kerja, alat dan tehnik serta strategi penerapan mutu.

Dari uraian di atas manajemen sekolah merupakan gagasan atas respon dari masyarakat yang selama ini menggunakan jasa pendidikan dan merasakan kurang memuaskan. Jika semangkin banyak pihak di luar lembaga pendidikan yang diberdayakan dan semangkin banyaknya siswa semangkin baik manajemen sekolah tersebut. Dengan perubahan manajemen sekolah tersebut diharapkan peningkatan mutu manajemen secara kompetitif.

2) Manajemen Sumberdaya Manusia (SDM)

Sebagaimana difahami dari definisi tentang manajemen. Bahwa manusia adalah faktor dominan dalam pengelolaan organisasi. Maka sebaik organisasi mengelola manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien akan berdampak pada produktifitas individu secara mikro. Secara makro akan menguntungkan lembaga atau organisasi.

Diungkapkan Flipo dalam “*Principles of Personal Management*” bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.³¹

Sedangkan French dalam Soekidjo, mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.³²

Disebutkan Hadari Nawawi mengenai pengertian Sumber Daya Manusia, yaitu:

³¹ Edwin B. Filippo, *Principles of Personal Management* (Tokyo: tp, 1976), hlm. 66.

³² Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: tp, 1992), hlm. 77.

MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN

- a. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan.
- b. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (*non material/non financial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.³³

Dari definisi tersebut Hadari Nawawi menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Berikut ini Hadari Nawawi menggambarkan tentang totalitas Manajemen SDM:

Tabel1 Totalitas Manajemen SDM

Strategi SDM	Fungsi SDM	Tujuan SDM	Kegiatan SDM	Keuntungan
•Filsafat SDM	• Pelayanan/ Servis	• Produktivitas	• Sistem informasi • Analisis Pekerjaan • Perencanaan SDM • Rekrutmen	• Kemasyarakatan
•Kebijakan SDM	• Kontrol	• Keamanan dan Kepuasan Kerja	• Penempatan/Seleksi (Staffing) • Orientasi • Pelatihan	• Organisasi
•Program-program SDM	• Pengembangan	• Kualitas SDM	• Pelaksanaan pekerjaan • Pembinaan Karier • Pengupahan/Gaji	• Fungsional
•Pelaksanaan SDM	• Kompensasi dan Akomodasi	• Keuntungan/ Manfaat	• Keuntungan/manfaat • Insentif • Tim Kerja	• Pribadi Pekerja

³³ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hlm. 40.

•Proses SDM	• Advis		<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan Prosedur/mekanisme kerja • Penilaian Karya • Kebersamaan Rasa Puas • Prosedur mendapatkan keadilan • Masalah-masalah SDM • Keselamatan dan Kesehatan Kerja • Rasio pembiayaan dan Manfaat SDM • Dimensi-dimensi internasional 	
----------------	---------	--	---	--

Sumber: Hadari Nawawi dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Tabel yang ditunjukkan di atas, menggambarkan secara ringkas mengenai strategi, fungsi, tujuan, kegiatan, dan manfaat yang dilakukan dengan MSDM. Bambang Widagdo mengungkapkan pada manajemen personalia terdapat dua fungsi, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional. Fungsi manajemen menyangkut perencanaan (*planning*) yaitu penentuan program perusahaan yang akan membantu tercapainya sasaran, pengorganisasian (*organizing*) yaitu menyusun organisasi dengan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan factor-faktor fisik, pengarahan (*actuating*) adalah fungsi dari melaksanakan pekerjaan yaitu dalam kata lain seperti motivasi, pelaksanaan, atau memberikan perintah, dan pengawasan (*controlling*) yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau kalau perlu menyesuaikan kembali rencana yang dibuat. Dengan kata lain bahwa pengawasan adalah fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana personalia, yang dirumuskan sebagai dasar anaisa dari tujuan organisasi yang fundamental.³⁴

³⁴ Bambang Widagdo, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: UMM-Press, 1991), hlm. 2-3.

Sedangkan fungsi operasional menyangkut pengadaan kerja (*procurement*) yaitu usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi yaitu melalui proses perekrutan, seleksi, dan penempatan. Pengembangan (*development*) adalah mengembangkan tenaga kerja (karyawan) sampai pada tingkat ketrampilan dengan pelatihan yang perlu untuk prestasi yang tepat. Kompensasi yaitu pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Integrasi adalah usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) perorangan masyarakat dan organisasi. Pemeliharaan (*maintenance*) yaitu mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada, dengan kata lain adalah usaha untuk mengabadikan keadaan yang telah sesuai dengan perencanaan contoh dari kegiatan pemeliharaan adalah terkait keselamatan dan kesehatan. Dan pemisahan (*Separation*) yaitu mengembalikan karyawan yang telah purna tugas kepada masyarakat, karena sebagian besar karyawan yang telah purna-tugas tidak meninggal dunia pada masa kerjanya.

Sehingga definisi yang dibuat mengenai manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atau pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompetensi integrasi, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia dengan tujuan untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Mondy mendefinisikan, MSDM adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan fungsi-fungsi dalam MSDM adalah Penyediaan Staf, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompensasi, Keselamatan dan Kesehatan, Hubungan kepegawaiannya dan perburuhan, Riset sumber daya manusia, dan kesaling terhubungan fungsi-fungsi MSDM.³⁵

Penjelasan dari hal tersebut adalah sebagai berikut:

³⁵ R. Wayne Mondy, *Human Resource Management, Tenth Edition*, alih bahasa Bayu Airlangga (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008), hlm. 4-5

- a. Dalam penyediaan staff (*staffing*), Mondy mendefinisikan sebagai suatu proses yang menjamin suatu organisasi untuk selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keahlian-keahlian yang memadai dalam pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk menacapai tujuan organisasi. Kegiatan ini diantaranya adalah analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, dan seleksi.
- b. Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi MSDM yang utama, sehingga tidak terdiri dari pelatihan dan pengembangan staf, namun juga aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karir individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja. Perlu dibedakan antara perencanaan karir dan pengembangannya. Perencanaan karir adalah suatu proses berkelanjutan di mana individu menetapkan tujuan-tujuan karir yang mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya. Sedangkan, pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi-kualifikasi dan pengalaman-pengalaman yang memadai tersedia ketika dibutuhkan. Manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk mamstikan telah berjalannya proses-proses organisasi untuk memaksimalkan produktifitas para karyawan, tim, dan akhirnya, organisasi. Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal peninjauan dan evaluasi kinerja tugas individu atau tim. Sistem tersebut memberikan peluang kepada para karyawan untuk memanfaatkan kelebihan-kelebihan mereka dan mengatasi kekurangan-kekurangan yang teridentifikasi, dan dengan demikian membantu mereka menjadi karyawan yang lebih puas dan produktif.
- c. Kompensasi adalah mencakup semua imbalan total yang diberikan kepada para karyawan sebagai timbal balik untuk jasa mereka. Imbalan tersebut dapat berupa salah satu atau kombinasi dari hal-hal berikut:

- 1) Kompensasi finansial langsung, yaitu bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.
 - 2) Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan), yaitu semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung seperti cuti dibayar, absen karena sakit, liburan dan asuransi pengobatan.
 - 3) Kompensasi non finansial, yaitu kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja.
- d. Keselamatan dan kesehatan, keselamatan adalah perlindungan bagi para karyawan dari luka-luka yang disebabkan kecelakaan-kecelakaan yang terkait dengan pekerjaan. Kesehatan adalah bebasnya para karyawan dari sakit secara fisik dan emosi.
- e. Hubungan keorganisasian dan perburuhan adalah hal yang tidak dapat dihindari oleh organisasi. Diantara tujuan umum dari serikat pekerja adalah:
- 1) Menjamin, dan jika mungkin, meningkatkan standar hidup dan status ekonomi para anggotanya.
 - 2) Meningkatkan dan, dan jika mungkin, menjamin keamanan individual dari ancaman-ancaman dan situasi-situasi yang bisa muncul karena fluktuasi pasar, perubahan teknologi, atau keputusan manajemen.
 - 3) Mempengaruhi hubungan kekuasaan dalam sistem sosial dengan cara-cara yang mendukung dan tidak merugikan perkembangan dan tujuan serikat pekerja.
 - 4) Memajukan kesejahteraan semua pihak yang bekerja untuk kehidupan, baik itu anggota serikat pekerja atau bukan.
 - 5) Menciptakan mekanisme untuk menangkai penggunaan kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik yang subjektif dan sewenang-wenang di tempat kerja.
- f. Riset sumber daya manusia, dalam dunia dengan perubahan

yang serba cepat akibat dari globalisasi dan kemajuan teknologi dan informasi, menjadikan segala sesuatu cepat diperbarui, namun juga cepat usang. Maka riset adalah salah satu jalan agar manajer senantiasa mengetahui dan memperbarui hal-hal terkait dengan MSDM.

Hanggraeni membedakan antara Manajemen Personalia dan Manajemen SDM. Disebutkan bahwa Manajemen personalia tidak mengikutsertakan proses perencanaan strategis tenaga kerja dan lebih berfokus pada proses teknis pengelolaan tenaga kerja. Sementara, manajemen sumber daya manusia melibatkan proses perencanaan (*HR planning*), proses penganggaran (*HR budgetting*), proses penilaian (*HR assessment*), rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*), penerimaan dan pemberhentian (*hiring and termination*), pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*), pengembangan karir (*career development*), pengembangan organisasi (*organization development*), Manajemen kinerja (*performance management*), kompensasi (*compensation*), hubungan industrial (*industrial relation*), serta menyertakan fungsi general affair di dalamnya.³⁶ Lebih lanjut, menurut Hanggaraeni, secara garis besar aktifitas Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup empat hal:

1. Preparation and selection, terdiri dari:

- a. *Job Analysis And Design*

Proses *job analysis and design* adalah sebuah proses yang mempelajari pola-pola aktifitas untuk menentukan tugas dan kewajiban, dan tanggung jawab yang diperlukan oleh masing-masing jabatan. Dalam proses ini informasi mengenai detail setiap pekerjaan dikumpulkan secara sistematis, dievaluasi, dan diorganisasikan.

- b. *Human Resource Planning*

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses

³⁶ Dewi Hanggraeni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2012), hlm. 5.

peramalan akan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan. Tujuan perencanaan tenaga kerja adalah agar supaya organisasi bisa mempersiapkan rencana staf (*staffing plans*) sehingga organisasi bisa memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya sesuai dengan strategi organisasi yang dipilih guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

c. *Recruitment*

Rekrutment adalah proses menarik, mengundang, dan menemukan orang-orang yang dianggap memenuhi kualifikasi untuk menduduki jabatan tertentu di dalam suatu organisasi.

d. *Selection*

Seleksi adalah proses pemilihan kandidat terbaik yang telah dikumpulkan dalam proses rekrutmen. Proses seleksi melibatkan beberapa aktifitas yang bertujuan untuk menyaring dan menentukan kandidat manakah yang akan dipekerjakan.

2. *Development and Evaluation*, terdiri dari:

a. *Orientation, Placement, and Separation*

Orientasi adalah proses penyesuaian yang bertujuan untuk memperkenalkan nilai-nilai, norma-norma, dan kebiasaan-kebiasaan organisasi, sehingga ia mampu beradaptasi dan berkinerja dengan baik tanpa menemui hambatan. Proses pengenalan ini dilakukan melalui proses sosialisasi.

Placement atau penempatan adalah proses penentuan posisi seseorang di dalam organisasi. Sedangkan *separation* adalah suatu kondisi ketika pekerja meninggalkan organisasi, bisa disebabkan karena pensiun, pemutusan hubungan kerja, atau pindah kerja.

b. *Training and Development*

Training adalah proses melatih pekerja ahli untuk membantunya mengerjakan pekerjaannya yang sekarang sehingga ia

bisa berkinerja dengan optimal. Sedangkan *development* atau pengembangan adalah proses melatih pekerja supaya ia mampu untuk mengerjakan tugas-tugas yang mungkin diembannya kelak. Sehingga perbedaan antara keduanya adalah pada dimensi waktu, pelatihan untuk kebutuhan saat ini, sedangkan pengembangan adalah sebagai bekal saat ini untuk tugas yang akan diembannya.

c. *Career Planning*

Perencanaan karir adalah proses ketika seseorang memilih *goal*/karirnya dan strategi yang akan ditempuhnya untuk mencapai *goal*/tersebut.

d. *Performance Appraisal*

Penilaian kinerja adalah sebuah proses ketika organisasi mengevaluasi kinerja seorang individu di dalam organisasi. Penilaian kinerja ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil actual kinerja individu dengan *job performance standard*.

3. *Compensation and Protection*

a. *Wages and Salaries*

Upah (*wage*) atau gaji (*salary*) merupakan imbal balik yang diterima oleh individu sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap organisasi, dimana harus memenuhi dua syarat yaitu *internal equity* dan *external equity*.

Internal equity bertujuan bahwa pekerjaan yang memiliki beban kerja lebih berat dan kualifikasi lebih tinggi dibayar lebih tinggi dibandingkan dengan pekerjaan yang beban kerjanya lebih ringan dari kualifikasinya lebih rendah.

External equity berhubungan dengan bahwa pekerjaan tertentu dibayar dengan *fair* dan kompetitif dibandingkan dengan pekerjaan serupa di pasar kerja.

b. *Incentives and Gainsharing*

Insentif adalah bentuk *reward* yang diberikan oleh organisasi

kepada pekerja berkaitan dengan kinerja yang ditampilkan oleh pekerja tersebut. Sedangkan *Gainsharing* berhubungan dengan peningkatan kinerja organisasi (*gain*) yang dibarengi dengan pendistribusian (*sharing*) *benefit* bagi para karyawan.

c. *Benefits and Services*

Benefit and service adalah kompensasi yang tidak berbentuk kas sehingga sering disebut sebagai *indirect compensation*. Salah satu contoh adalah asuransi.

d. *Security, safety, and health*

Ketika bekerja pekerja harus dilindungi jiwa dan raganya. Kesehatan dan keselamatan kerja serta keamanannya adalah hal yang paling penting untuk diperhatikan.

4. *Employee Relation*

Hubungan ketenagakerjaan atau lebih dikenal dengan hubungan industrial adalah hubungan yang melibatkan tiga pihak yang berkepentingan dalam proses kerja yaitu pekerja itu sendiri, organisasi/perusahaan, dan pemerintah. Hubungan industrial berusaha mewujudkan kondisi kesejahteraan semua pihak (*industrial peace*) suatu kondisi ketika pekerja melaksanakan kewajibannya kepada perusahaan dengan bekerja dan perusahaan melaksanakan kewajibannya dengan memberikan balas jasa yang setimpal serta perlindungan terhadap pekerja sebagai wujud pemenuhan hak-hak pekerja yang sesuai dengan martabat kemanusiaan. Made Pidarta mendefinisikan personalia ialah semua anggota organisasi yang bekerja untuk kepentingan organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Personalia organisasi pendidikan mencakup guru, para pegawai, dan para wakil siswa/mahasiswa. Termasuk juga para manajer pendidikan yang mungkin dipegang oleh beberapa guru. Sedangkan manajemen personalia yang dimaksud menurut Pidarta, mengutip pendapat Evans dan Massie yang saling melengkapi, yaitu bagian manajemen

yang memperhatikan orang-orang dalam organisasi yang merupakan salah satu sub sistem manajemen. Perhatian terhadap orang-orang itu mencakup merekrut, menempatkan, melatih dan mengembangkan, dan meningkatkan kesejahteraan mereka yang dikatakan sebagai fungsi manajemen personalia.

Dari dua definisi tersebut dapat difahami bahwa Pidarta mengartikan manajemen personalia sebagaimana manajemen sumber daya manusia, yang merupakan implementasi dari fungsi personalia pada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan termasuk siswa/mahasiswa. Oleh karena itu, diantara lingkup yang dikelola oleh manajemen personalia adalah perencanaan personalia, pengembangan personalia, antar hubungan, penilaian dan promosi, kesejahteraan dan riset personalia.

3) Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Undang-undang

Tujuan pendidikan nasional sebagaimana tertuang dalam Undang-undang sisdiknas No. 20 Tahun 2003 adalah Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Untuk mencapai tujuan tersebut maka salah satu faktor pendukungnya adalah ketersediaan sumber daya manusia yang unggul. Dalam UU No. 20 Tahun 2003 disebutkan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Sedangkan pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Dalam mewujudkan sumber daya manusia yang unggul itulah terdapat undang-undang terkait dengan tenaga pendidik dan kependidikan. Aturan mengenai tenaga pendidik dan kependidikan terdapat dalam Undang-undang yaitu:

- a. UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 pasal 39-44 tentang tenaga pendidik dan kependidikan.
- b. UU Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005.
- c. UU Standar Nasional Pendidikan No. 19 tahun 2005, dalam standar tenaga pendidik dan kependidikan.
- d. Permendiknas No. 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. Di dalamnya terdapat dua komponen inti yaitu kualifikasi dan kompetensi. Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Supervisi Manajerial, Kompetensi Supervisi Akademik, Kompetensi Evaluasi Pendidikan, Kompetensi Penelitian dan Pengembangan, dan Kompetensi Sosial. Enam kompetensi tersebut memiliki indicator yang berbeda sesuai dengan jenjang pendidikan yang diampunya.
- e. Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Di dalamnya terdapat dua hal, yaitu kualifikasi dan kompetensi. Kompetensi di sini dimaksudkan yaitu kompetensi kepribadian, Kompetensi manajerial, Kompetensi kewirausahaan, Kompetensi supervise, dan Kompetensi sosial.
- f. Permendiknas No. 27 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor. Dalam lampirannya memuat tentang kualifikasi dan kompetensi. Kompetensi yang dimaksud adalah Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial, dan Kompetensi Profesional.
- g. Permendiknas No. 26 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah. Di dalamnya memuat tentang kewajiban sekolah/madrasah untuk menentukan kepala laboratorium dan teknisi laboratorium untuk Sekolah/Madrasah.
- h. Permendiknas No. 45 Tahun 2009 tentang Standar Teknisi

Sumber Belajar Pada Kursus dan Pelatihan. Di dalamnya terdapat dua komponen yaitu kualifikasi dan kompetensi.

- i. Permendiknas No. 44 Tahun 2009 tentang Standar Pengelola Pendidikan Pada Program Paket A, Paket B, dan Paket C. Dalam lampiran undang-undang tersebut terdapat kualifikasi dan kompetensi. Kompetensi yang dimaksud adalah Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial, dan Kompetensi Manajerial.
- j. Permendiknas No. 43 Tahun 2009 tentang Standar Tenaga Administrasi Pendidikan Pada Program Paket A, Paket B, dan Paket C. Dalam lampiran undang-undang tersebut terdapat kualifikasi dan kompetensi. Kompetensi yang dimaksud adalah Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial, dan Kompetensi Teknis.
- k. Permendiknas No. 41 Tahun 2009 tentang Standar Pembimbing Pada Kursus dan Pelatihan. Dalam lampiran undang-undang tersebut memuat kualifikasi dan kompetensi. Kompetensi yang dimaksud adalah Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial, dan Kompetensi Profesional.
- l. Permendiknas No. 40 Tahun 2009 tentang Standar Penguji Pada Kursus dan Pelatihan. Dalam lampiran undang-undang tersebut terdapat kualifikasi dan kompetensi. Kompetensi yang dimaksud adalah Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi.

4) Usaha-usaha Peningkatan Mutu SDM

Tilaar mengungkapkan strategi untuk peningkatan kualitas guru adalah:

- a. Profesi guru harus memiliki status yang sama dengan profesi yang lain yang selalu membutuhkan pengembangan. Guru profesional harus memenuhi syarat berikut: memiliki program pendidikan yang jelas, kuat dan aktif dalam program pendidikan secara umum, unggul, cerdas dan antusias untuk membantu peserta didik.

- b. Pendidik profesional harus mendapatkan sumber yang cukup.
- c. Profesionalisme guru harus diimbangi dengan peningkatan renumerasi.

Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Apabila sumber daya manusianya memiliki motivasi tinggi, kreatif dan mampu mengembangkan inovasi, kinerjanya akan menjadi semakin baik. Oleh karena itu, diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia.

Berdasarkan pendekatan sifat usaha peningkatan mutu sumber daya manusia dapat dilakukan dengan dua jalan, yaitu *top-down*, dari atasan kepada bawahan berupa pelatina dan pengembangan atau biasa disebut pembinaan sumber daya manusia. Dan *bottom-up*, yaitu pengembangan sumber daya manusia melalui pemberdayaan.

Dikutip oleh Wibowo definisi mengenai pemberdayaan adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Smith, memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang memengaruhi pekerjaan mereka.
- b. Menurut Cook dan Macaulay, pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan di mana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan eneginya untuk meraih tujuan organisasi. Seorang karyawan memiliki wewenang dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu yang dipandang perlu, jauh melebihi tugasnya sehari-hari.
- c. Menurut Robbins, memberikan pengertian pemberdayaan sebagai menempatkan pekerja bertanggungjawab atas apa yang mereka kerjakan. Dengan demikian, manajer belajar untuk berhenti mengontrol, dan pekerja belajar bagaimana bertanggungjawab atas pekerjaannya dan membuat keputusan yang tepat. Pemberdayaan dapat mengubah gaya kepemimpinan, hubungan kekuasaan, cara pekerjaan dirancang dan cara organisasi distrukturkan.

- d. Menurut Greenberg dan Baron, pemberdayaan adalah suatu proses di mana pekerja diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka.
- e. Menurut Newstrom dan Davis, pemberdayaan merupakan setiap proses yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada pekerja melalui saling menukar informasi yang relevan dan ketentuan pengawasan atas factor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja. Pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidak berayaan sambil meningkatkan perasaan *self-efficacy* pekerja. *Self-efficacy* adalah suatu perasaan bahwa dirinya mampu menyelesaikan pekerjaan apa saja yang diberikan padanya.³⁷

Dari definisi tersebut Wibowo menyimpulkan bahwa, pemberdayaan adalah suatu proses untuk menjadikan orang menjadi lebih berdaya atau lebih berkemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawabnya.

Dalam pemberdayaan seseorang akan lebih banyak memainkan peranannya dengan mengambil kebijakan dan keputusan tanpa harus mengacu kepada yang lebih senior, demikian itu dengan acuan untuk pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Pada prosesnya pemberdayaan memiliki banyak variasi, dimulai dari memberikan dorongan untuk optimalisasi tugas dan kewajiban yang dimilikinya untuk memainkan peranan yang lebih aktif. Dan bisa juga dilakukan dengan memindahkan tempat tugas, dimana karyawan dapat mengaktualisasikan pengetahuan yang dimilikinya dengan lebih bertanggungjawab.

6) Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan merupakan suatu aktivitas lembaga, organisasi atau perusahaan berhubungan dengan, perencanaan,

³⁷ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Rajawali Press, 2008), hlm 331-332.

pengorganisasian, pelaksanaan, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian dana yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Irham manajemen keuangan adalah manajemen dana baik yang berkaitan dengan pengalokasian dana dalam berbagai bentuk investasi maupun usaha pengumpulan dana untuk pembiayaan investasi.³⁸ Jadi, perusahaan setiap saat dapat dipandang sebagai kumpulan dana dari berbagai sumber dana. Pemegang saham dan investor menanamkan dananya dalam bentuk penyertaan modal, Kreditur menanamkan dananya sebagai pinjaman. Selanjutnya menurut Myers³⁹ manajemen keuangan adalah semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang berhubungan dengan usaha untuk memperoleh sumber dana dengan biaya yang relatif murah dan usaha untuk menggunakan dana tersebut secara efisien.

Salah satu fungsi manajemen keuangan adalah perencanaan keuangan, dalam perencanaan memiliki rancangan jangka pendek, menengah dan panjang. Perencanaan keuangan jangka pendek meliputi perencanaan keuangan dibuat dalam jangka waktu 1 th / 12 bulan. Perencanaan jangka menengah dimulai saat keputusan jangka panjang telah dibuat. Perencanaan keuangan jangka menengah jangka waktunya 1 –5 tahun. Perencanaan Keuangan Jangka Panjang dalam waktu diatas 5 th/ 10 th hingga 15 th. Ada juga perusahaan multinasional yang membutanya hingga 25 tahun atau 30 tahun.

7) Manajemen Pemasaran.

Manajemen pemasaran adalah segala kegiatan yang mendukung merupakan aspek penting dalam memahami sistem pemasaran. Manajemen pemasaran merupakan suatu proses bagaimana menentukan pemasaran dengan tepat, bagaimana yang akan dilakukang oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan serta disepakati bersama. Manajemen pemasaran harus memahami dan merespon perkembangan sistematis

³⁸ Irham Fahmi, *Pengantar Manajemen Keuangan*, (Bandung: Alfabeta, 2014) hlm. 7.

³⁹ Myers Brealey, dan Marcus, *Dasar –Dasar Manajemen Keuangan Perusahaan*, diterjemahkan oleh Herman Wibowo (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 27.

dari tindakan yang ditujukan pada pencapaian tujuan bisnis yang telah disepakati dengan proses analisa, evaluasi, seleksi di antara kesempatan-kesempatan yang diprediksi terlebih dahulu.

Menurut Agustina⁴⁰ manajemen pemasaran adalah Pemasaran adalah suatu proses dan manajerial yang membuat individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai kepada pihak lain atau segala kegiatan yang menyangkut penyampaian produk atau jasa mulai dari produsen sampai konsumen. Jika manajemen menurut fungsinya merupakan suatu usaha untuk merencanakan, mengimplementasikan (yang terdiri dari kegiatan mengorganisaikan, mengarahkan, mengkoordinir) serta mengawasi atau mengendalikan kegiatan pemasaran dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efesien dan efektif. Di dalam fungsi manajemen pemasaran ada kegiatan menganalisis yaitu analisis yang dilakukan untuk mengetahui pasar dan lingkungan pemasarannya, sehingga dapat diperoleh seberapa besar peluang untuk merebut pasar dan seberapa besar ancaman yang harus dihadapi. Peranan pemasaran saat ini tidak hanya menyampaikan produk atau jasa hingga tangan konsumen tetapi juga bagaimana produk atau jasa tersebut dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan menghasilkan laba. Sasaran dari pemasaran adalah menarik pelanggan baru dengan menjanjikan nilai superior, menetapkan harga menarik, mendistribusikan produk dengan mudah, mempromosikan secara efektif serta mempertahankan pelanggan yang sudah ada dengan tetap memegang prinsip kepuasan pelanggan.

Menurut Cravens⁴¹ manajemen pemasaran mempunyai 3 kontribusi utama dalam strategi produk Pertama, analisis pasar diperlukan pada semua tahap perencanaan produk, yang menyediakan informasi agar ide produk baru sesuai dengan kebutuhan dan kejiwaan konsumen. Pengetahuan, pengalaman, dan metode penelitian pasar dari para

⁴⁰ Agustina Shinta, *Manajemen Pemasaran* (Malang: UB Press, 2011), hlm. 2.

⁴¹ David W. Cravens, *Strategic Marketing* (Richard D Irwin Inc: 1994,), hlm. 16.

profesional pemasaran merupakan hal yang sangat mendasar di dalam pengembangan strategi produk. Informasi konsumen diperlukan dalam menemukan dan menjelaskan kebutuhan-kebutuhan yang belum dipenuhi, dalam mengevaluasi dan menjelaskan kebutuhan-kebutuhan yang belum dipenuhi, dalam mengevaluasi produk-produk ketika mereka dikembangkan dan diperkenalkan. Kedua, secara bertahap, informasi mengenai kebutuhan dan keinginan konsumen diterjemahkan ke dalam spesifikasi untuk produk tersebut. Ketiga, manajemen pemasaran membantu mencari strategi terbaik untuk menargetkan dan memasarkan produk. Keputusan ini seringkali amat penting bagi keberhasilan baik produk baru maupun yang sudah ada. Keputusan penentuan posisi dapat mencakup satu produk atau merek saja, satu lini produk, atau bauran lini produk di dalam suatu unit bisnis strategis.

8) Manajemen Hubungan Masyarakat

Istilah hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan terjemahan dari *Public School Relations* yang bermakna hubungan timbal balik antara lembaga pendidikan (sekolah) dengan masyarakat atau lingkungan terkait.⁴²

Kegiatan humas di sekolah dimaksudkan sebagai hubungan masyarakat internal dan eksternal. Dalam hubungan internal terjadi komunikasi antar warga sekolah yang terdiri dari Kepala Sekolah, Dewan guru, Tenaga Tata usaha dan peserta didik. Sedangkan humas eksternal merupakan hubungan sekolah dengan masyarakat di luar sekolah, meliputi instansi terkait, lembaga-lembaga pendidikan, komite sekolah, tokoh-tokoh masyarakat dan masyarakat pada umumnya.

Keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh proses pendidikan di sekolah dan tersedianya sarana dan prasarana saja, tetapi juga ditentukan oleh lingkungan keluarga dan atau masyarakat. Karena itu pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah (sekolah), keluarga dan masyarakat. Ini berarti mengisyaratkan

⁴² Siti Farikhah, *Manajemen Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: Aswajah Pressindo, 2015), hlm. 107-108.

bahwa orang tua peserta didik dan masyarakat mempunyai tanggung jawab untuk berpartisipasi, turut memikirkan dan memberikan bantuan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Tingkat partisipasi yang tinggi dari orang tua peserta didik dalam pendidikan di sekolah merupakan salah satu ciri dari pengelolaan sekolah yang baik, artinya sejauh mana masyarakat dapat diberdayakan dalam proses pendidikan di sekolah adalah indikator terhadap manajemen sekolah yang bersangkutan. Pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan ini merupakan sesuatu yang esensial bagi penyelenggaraan sekolah yang baik. Tingkat partisipasi masyarakat dalam proses pendidikan di sekolah ini memberikan pengaruh yang besar bagi kemajuan sekolah, kualitas pelayanan pembelajaran di sekolah yang pada akhirnya akan bermuara pada kemajuan dan prestasi belajar peserta didik di sekolah. Tentu saja keterlibatan masyarakat termasuk orang tua peserta didik sangat bergantung pada usaha dan kreatifitas sekolah dalam memberdayakannya sebagai mitra untuk menuju pendidikan yang berkualitas. Hal ini penting sekali, sebagai permulaan munculnya perhatian dan dukungan.

Oleh karenanya komunikasi sekolah terhadap masyarakat internal maupun eksternal sekolah harus selalu dibangun, agar mereka turut serta memikirkan dan memberikan dukungan demi suksesnya pendidikan di sekolah. Seperti di Negara-negara maju, sekolah memang dikreasikan oleh masyarakat, sehingga mutu sekolah menjadi pusat perhatian mereka dan selalu mereka upayakan untuk dipertahankan. Hal ini dapat terjadi karena mereka sudah meyakini bahwa sekolah merupakan cara terbaik dan meyakinkan untuk membina perkembangan dan pertumbuhan anak-anak mereka. Mengingat keyakinan yang tinggi akan kemampuan sekolah dalam pembetulan anak-anak mereka dalam membangun masa depan yang baik tersebut membuat mereka berpartisipasi secara aktif dan optimal mulai dalam perencanaan, pelaksana maupun pengawasan terhadap pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah, karena kesadaran yang tinggi dari masyarakat yang bersangkutan.

Sehingga hubungan sekolah dengan masyarakat mempunyai kepentingan yang menguntungkan antara kedua pihak tersebut. Bagi sekolah, dari informasi dan penjelasan yang diberikan kepada masyarakat, maka terbentuklah opini terhadap sekolah. Di samping itu sekolah mendapatkan berbagai macam sumber daya masyarakat yang dapat dimanfaatkan untuk proses pembelajaran dan kegiatan pendidikan yang lain-lain. Demikian pada masyarakat dapat menggunakan hasil-hasil pemikiran dan perkembangan pengetahuan serta teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat.

9) Manajemen Sarana dan Prasarana

Perlengkapan sekolah, atau juga sering disebut dengan fasilitas sekolah dapat di kelompokkan menjadi sarana pendidikan dan prasarana pendidikan

Prasarana adalah fasilitas dasar yang diperlukan untuk menjalankan fungsi satuan pendidikan. Jadi semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan di sekolah. Dalam pendidikan misalnya lokasi atau tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga, ruang dan sebagainya. Sedangkan sarana adalah perlengkapan yang diperlukan untuk menyelenggarakan pembelajaran yang dapat dipindah-pindah.⁴³ Merupakan semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah.⁴⁴

Secara sederhana, manajemen atau pengelolaan sarana prasarana sekolah dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien.⁴⁵ Manajemen Sarana dan Prasarana pendidikan bertugas mengatur serta menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar memberikan

⁴³Mendiknas, *Lampiran Permen No. 24 tahun 2007: Sarana dan Prasana*. (Jakarta, 2007), hlm. 64.

⁴⁴ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2010), hlm. 170

⁴⁵ Tim Pakar Manajemen Pendidikan, *Manajemen Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), hlm. 86.

kontribusi pada proses pendidikan secara optimal dan berarti. Meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan, inventarisasi, perhapusan serta penataan.⁴⁶

10) Manajemen Perencanaan Sarana dan Prasarana Sekolah/ Madrasah

Alwi menjelaskan di Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata perencanaan berasal dari kata rencana yang mempunyai arti rancangan atau rangka dari sesuatu yang akan dilakukan atau dikerjakan pada masa yang akan datang.⁴⁷ Menurut Nana Sudjana bahwa perencanaan adalah proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang.⁴⁸ Merencanakan adalah suatu proses merumuskan tujuan-tujuan, sumber daya, dan teknik/metode yang terpilih.⁴⁹

Nanang Fattah mengemukakan bahwa dalam perencanaan terdapat tiga kegiatan yakni (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai; (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu; (3) identifikasi dan pengalokasian sumber yang jumlahnya selalu terbatas.⁵⁰ Berdasarkan pengertian di atas, dapat dipahami bahwa perencanaan merupakan suatu proses kegiatan untuk menggambarkan sebelumnya hal-hal yang bakal dikerjakan kemudian dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan yang dimaksud adalah merinci rancangan pembelian, pengadaan, rehabilitasi, distribusi atau pembuatan peralatan dan perlengkapan sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian perencanaan sarana dan prasarana persekolahan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses perkiraan secara matang

⁴⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 49-50.

⁴⁷ Alwi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hlm. 805.

⁴⁸ Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar mengajar* (Bandung: Sinar Algesindo, 2002), hlm.56.

⁴⁹ Tim Dosen Adpen UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 94.

⁵⁰ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 49.

rancangan pembelian, pengadaan, rehabilitasi, distribusi atau pembuatan peralatan dan perlengkapan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Pada dasarnya tujuan diadakannya perencanaan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan adalah untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan, serta untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi dalam pelaksanaannya. Manfaat dari perencanaan ini di antaranya dapat membantu dalam menentukan tujuan dan menjadi dasar melakukan pengawasan, pengendalian dan penilaian capaian sekolah.⁵¹

Unsur-unsur yang terlibat dalam perencanaan mestilah representatif dari stakeholder sekolah, meliputi kepala sekolah dan wakilnya, guru, Kepala Tata Usaha dan bendahara, serta Komite Sekolah. Dan memperhatikan beberapa persyaratan berdasarkan keputusan bersama, mengikuti standar yang telah ditetapkan, sesuai plafond anggaran, dan berjangka. Serta mengikuti prosedur identifikasi dan analisis kebutuhan, inventarisasi, seleksi dan sumber anggaran/*budget*.

11) Manajemen Pengadaan Sarana dan Prasarana Sekolah/ Madrasah

Pengadaan merupakan segala kegiatan yang dilakukan dengan cara menyediakan semua keperluan barang atau jasa berdasarkan hasil perencanaan dengan maksud untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Merupakan fungsi operasional pertama dan serangkaian kegiatan untuk menyediakan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan sesuai dengan kebutuhan, baik berkaitan dengan jenis dan spesifikasi, jumlah, waktu maupun tempat, dengan harga dan sumber yang dapat dipertanggungjawabkan.

a. Planning

Perencanaan pengadaan barang dan jasa mengacu pada Kepres No. 80 tahun 2003 yang telah disempurnakan dengan Permen No. 24 tahun 2007, yaitu:

⁵¹ Dedi, *Kompilasi Artikel Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan*, (Bandung, 2011), hlm. 107-133.

- 1) Menganalisis kebutuhan dan fungsi sarana dan prasarana.
- 2) Mengklasifikasikan sarana dan prasarana yang dibutuhkan.
- 3) Membuat proposal pengadaan sarana dan prasarana yang ditujukan kepada pemerintah bagi sekolah negeri dan pihak yayasan bagi sekolah swasta.

b. Organizing

- 1) Menunjuk dan mengangkat petugas pengadaan Sarpras.
- 2) Membuat SK pengurus pengadaan sarpras
- 3) Membuat program kerja pengadaan sarpras
- 4) Membuat anggaran kebutuhan.
- 5) Pembagian tugas pengurus pengadaan sarpras

c. Actuating

- 1) Mengidentifikasi sarana yang ada
- 2) Mengelompokkan sarana layak pakai dan tidak layak pakai.
- 3) Memperbaiki sarana yang rusak.
- 4) Penggantian sarana yang rusak.

Dalam hal penggantian dan pengadaan sarana prasarana sekolah, terdapat beberapa alternatif cara yakni: Pembelian, pembuatan Sendiri, penerimaan Hibah atau Bantuan, penyewaan, pinjaman, pendaurulangan, penukaran, dan perbaikan atau rekondisi.

d. Controlling

Dalam pengawasan pengadaan sarana, baik yang dilakukan sendiri oleh sekolah maupun dari luar sekolah, dicatat sesuai dengan keadaan dan kondisinya dalam format pengadaan sarana dan prasarana, catatan tersebut mulai dari berita acara penerimaan/pengeluaran barang, berita acara pemeriksaan barang, berita acara penyerahan barang, berita acara serah terima barang, sampai dengan format buku penerimaan barang.

12) Manajemen Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Sekolah/ Madrasah

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdayaguna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan. Termasuk di dalamnya pencegahan dari kerusakan. Pemeliharaan dimulai dari pemakaian barang, yaitu dengan cara hati-hati dalam menggunakannya. Pemeliharaan yang bersifat khusus harus dilakukan oleh petugas yang mempunyai keahlian sesuai dengan jenis barang yang dimaksud.⁵² Ini bertujuan untuk optimalisasi usia pakai, kesiapan operasional, ketersediaan, dan keselamatan.

a. *Planning*

- 1) Menyusun program pemeliharaan
- 2) Merencanakan pembentukan tim pelaksana
- 3) Menyiapkan jadwal tahunan
- 4) Menyiapkan lembar evaluasi untuk menilai hasil kerja
- 5) Merencanakan penghargaan

b. *Organizing*

- 1) Membentuk tim pelaksana perawatan preventif.
- 2) Membuat SK pengurus
- 3) Membuat program kerja.
- 4) Menyusun anggaran kebutuhan pemeliharaan.

c. *Actuating*

- 1) Perawatan terus menerus (teratur, rutin)
- 2) Perawatan berkala
- 3) Perawatan darurat
- 4) Perawatan preventif

⁵² Anon, *Pedoman Pemeliharaan Sarana dan Prasarana* (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1996), hlm. 231.

d. *Controlling*

- 1) Membuat format pengecekan hasil pemeliharaan.
- 2) Mencatat hasil pemeliharaan sesuai dengan keadaan dan kondisinya.
- 3) Membuat berita acara kondisi barang sebelum dan sesudah pemeliharaan dilakukan.

13) Manajemen Inventarisasi Sarana dan Prasarana Sekolah/Madrasah

Inventarisasi berasal dari kata “inventaris” (Latin = *inventarium*) yang berarti daftar barang-barang, bahan dan sebagainya. Inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan adalah pencatatan atau pendaftaran barang-barang milik sekolah ke dalam suatu daftar inventaris barang secara tertib dan teratur menurut ketentuan dan tata cara yang berlaku. Barang inventaris sekolah adalah semua barang milik negara (yang dikuasai sekolah) baik yang diadakan/dibeli melalui dana dari pemerintah, diperoleh sebagai pertukaran, hadiah atau hibah serta hasil usaha pembuatan sendiri di sekolah guna menunjang kelancaran proses belajar mengajar.

Tiap sekolah wajib menyelenggarakan inventarisasi barang milik negara yang dikuasai/diurus oleh sekolah masing-masing secara teratur, tertib dan lengkap. Kepala sekolah melakukan dan bertanggung jawab atas terlaksananya inventarisasi fisik dan pengisian daftar inventaris barang milik negara yang ada di sekolahnya.

Inventarisasi dilakukan dalam rangka usaha penyempurnaan pengurusan dan pengawasan yang efektif terhadap sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah. Secara khusus, inventarisasi dilakukan dengan tujuan untuk menjaga dan menciptakan tertib administrasi, sebagai bahan atau pedoman untuk menghitung kekayaan suatu sekolah dalam bentuk materil yang dapat dinilai dengan uang, dan untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu sekolah. Serta bermanfaat sebagai ketersediaan data.

a. *Planning*

- 1) Merencanakan analisis kebutuhan.
- 2) Menyusun program Inventarisasi sarana prasarana sekolah.
- 3) Merencanakan pembentukan tim pelaksana inventarisasi
- 4) Menyusun rencana anggaran.

b. *Organizing*

- 1) Membentuk tim pelaksana inventarisasi.
- 2) Membuat SK pengurus inventarisasi.
- 3) Membuat program kerja inventarisasi.
- 4) Membagi tugas kerja sesuai dengan kemampuannya.

c. *Actuating*

- 1) Membuat administrasi barang inventaris.

Pengadministrasian barang inventaris dilakukan dalam Buku Induk Barang Inventaris, Buku Golongan Barang Inventaris, Buku Catatan Barang Non Inventaris, Daftar Laporan Triwulan, Mutasi Barang Inventaris, Daftar Rekap Barang Inventaris.

- a) Buku Induk Barang Inventaris adalah buku tempat mencatat semua barang inventaris milik negara dalam lingkungan sekolah menurut urutan tanggal penerimaannya.
- b) Buku Golongan Barang Inventaris adalah buku pembantu tempat mencatat barang inventaris menurut golongan barang yang telah ditentukan.
- c) Buku Catatan Non Inventaris adalah buku tempat mencatat semua barang habis pakai, seperti; kapur, pensil, penghapus papan tulis, kertas ketik, tinta dan sejenisnya.
- d) Daftar Laporan Triwulan Mutasi Barang Inventaris adalah daftar tempat mencatat jumlah bertambah dan atau berkurangnya barang inventaris sebagai akibat mutasi yang terjadi dalam triwulan yang bersangkutan. Daftar

ini tersusun menurut jenis barang pada masing-masing golongan inventaris.

- e) Membuat Daftar Isian Inventaris, yaitu tempat-tempat mencatat semua barang inventaris menurut golongan barangnya.
- f) Membuat Daftar Rekapitulasi Barang Inventaris, yaitu merupakan daftar yang menunjukkan jumlah barang inventaris menurut keadaan pada tanggal 1 April tahun yang lalu, mutasi barang yang terjadi selama setahun tersebut, dan keadaan barang inventaris pada tanggal 1 April tahun anggaran berikutnya.

2) Membuat klasifikasi dan kode barang inventaris

Pada dasarnya adalah dengan maksud dan tujuan agar mudah dan efisien untuk mencatat dan sekaligus untuk mencari dan menemukan kembali barang tertentu, baik secara fisik maupun melalui daftar catatan ataupun di dalam ingatan orang. Sesuai dengan tujuan tersebut maka bentuk lambang, sandi atau kode yang dipergunakan sebagai pengganti nama atau uraian bagi tiap golongan, kelompok dan atau jenis barang haruslah bersifat membantu/memudahkan penglihatan dan ingatan orang dalam mendapatkan kembali barang yang diinginkan.

Sandi atau kode yang dipergunakan melambangkan nama atau uraian kelompok/jenis barang adalah berbentuk angka bilangan (numerik) yang tersusun menurut pola tertentu, agar mudah diingat dan dikenali, serta memberi petunjuk mengenai formulir nama yang harus dipergunakan untuk tempat mencatat jenis barang tertentu. Di samping itu pula, penyusunan angka nomor kode ini diusahakan agar memungkinkan dilakukan pengembangan, terutama oleh mereka yang secara langsung menangani pencatatan barang.

Untuk barang pada umumnya, nomor kode itu terdiri dari 7 (tujuh) buah angka yang tersusun menjadi tiga dan empat angka, yang dipisahkan oleh sebuah tanda titik.

Angka pertama dari susunan tiga di depan adalah untuk menyatakan jenis formulir yang digunakan. Dua angka berikutnya yakni yang berada sebelum tanda titik, merupakan sandi pokok untuk kelompok barang menurut ketentuan di dalam masing-masing formulir. Sebagai contoh secara berturut-turut disebutkan sebagai berikut:

110.0300 Tanah lapangan olah raga

110.0400 Tanah untuk jalan dan tempat parkir

110.0500 Tanah Pertanian

110.0600 Tanah Peternakan

110.0700 Tanah Perkebunan

110.0800 Tanah Kehutanan

110.0900

110.9900 Tanda untuk keperluan lain yang tersebut di atas.

Sebagaimana terlihat pada contoh-contoh sandi barang tak bergerak tersebut di atas, sandi atau kode barang inventaris Departemen Pendidikan Nasional seutuhnya terdiri dari angka bilangan 1 sampai 99 (numerik). Baik untuk barang tak bergerak maupun barang bergerak pada umumnya dipergunakan nomor kode yang terbentuk dari tujuh buah angka bilangan seperti itu.

Ini berarti bahwa tiap kelompok dan sub kelompok menyediakan angka 1 sampai dengan 99 sehingga masing-masing dapat menyediakan 99 wadah untuk menampung spesifikasi yang dipergunakan oleh kelompok atau sub kelompok yang bersangkutan. Begitu pula halnya dengan kode barang, nomor ini menyediakan pula wadah untuk spesifikasi jenis barang sebanyak 99 tempat. Sebagai contoh cara penggunaan angka-angka untuk nomor kode barang bergerak dapat dikemukakan sebagai berikut:

200.000 Sandi untuk kelompok barang-barang bergerak

210.000 Sandi untuk Alat-alat besar

220.000 Sandi untuk Peralatan Laboratorium, Peralatan Bengkel/ Workshop, Studio, Percetakan, Pabrik, dan Instalasi Pembangkit Tenaga Listrik.

221.000 Sandi untuk kelompok “besar”: Peralatan Laboratorium.

222.000 Sandi untuk kelompok “besar”: Peralatan Bengkel/ Workshop.

224.0100 Sandi untuk sub kelompok: Alat penyusun huruf/ setting (PHT), intertype, IBM, Kompugrafik.

224.0200 Sandi untuk kelompok Alat acuan/mesin foto copy.

224.0300 Sandi untuk sub kelompok Mesin Cetak.

224.0301 Sandi untuk jenis barang mesin cetak Letter Press.

224.0302 Sandi untuk mesin cetak Offset.

224.0303 Sandi untuk mesin cetak Fotografi.

Contoh-contoh tersebut di atas dikemukakan hanya untuk sekedar memberikan gambaran tentang azas dan tata kerja yang telah dipergunakan dalam penyusunan klasifikasi dan kode barang inventaris Departemen Pendidikan Nasional berdasarkan jenis-jenis formulir inventarisasi yang telah ditentukan di dalam Buku Petunjuk Pelaksanaan Inventaris Departemen Pendidikan dan Kebudayaan mutakhir.

d. *Controlling*

Pengawasan sarana prasarana dilakukan dalam bentuk pelaporan inventarisasi. Laporan yang dilakukan yakni:

- 1) Laporan triwulan mutasi barang inventaris
 - a) Tiap sekolah dan unit pelaksana teknis wajib membuat daftar laporan triwulan mutasi barang inventaris rangkap 2 (dua), untuk disampaikan 1 (satu) set (asli) kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota setempat dan 1 set untuk arsip sendiri. Laporan tersebut harus sudah disampaikan paling lambat 7 hari setelah berakhirnya triwulan tahun anggaran berjalan.

- b) Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota membuat rekapitulasi laporan triwulan yang berasal dari sekolah/UPT/Dinas Pendidikan Kecamatan. Selanjutnya Kantor Depdik Kabupaten/Kota sendiri menyampaikan kepada Dinas Pendidikan Propinsi setempat u.p Kepala Bagian Perlengkapan.
- 2) Laporan tahunan inventaris
 - a) Tiap sekolah wajib mengisi Daftar Isian Inventaris dan Rekapitulasi Barang Inventaris rangkap 2 (dua). Laporan Tahunan Inventaris (yang membuat Daftar Isian Inventaris dan Rekapitulasi Barang Inventaris) disampaikan 1 set (asli) kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota setempat.
 - b) Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota wajib mengisi Daftar Isian Inventaris dan Daftar Rekapitulasi Laporan Tahunan Inventaris yang berasal dari sekolah/UPT di lingkungannya. Laporan Tahunan Inventaris tersebut disampaikan kepada Kepala Dinas Pendidikan Propinsi u.p Kepala Bagian Perlengkapan.⁵³

14) Manajemen kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah/ Madrasah

Penghapusan sarana dan prasarana merupakan kegiatan pembebasan sarana dan prasarana dari pertanggungjawaban yang berlaku dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Secara lebih operasional penghapusan sarana dan prasarana adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk mengeluarkan/menghilangkan sarana dan prasarana dari daftar inventaris, karena sarana dan prasarana tersebut sudah dianggap tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan terutama untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Penghapusan sarana dan prasarana dilakukan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penghapusan sebagai salah satu fungsi manajemen sarana dan prasarana pendidikan persekolahan harus

⁵³Dedi, *Kompilasi Artikel Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan*, (Bandung, 2011), hlm. 107-133.

mempertimbangkan alasan-alasan normatif tertentu dalam pelaksanaannya. Oleh karena muara berbagai pertimbangan tersebut tidak lain adalah demi efektivitas dan efisiensi kegiatan persekolahan.

Penghapusan sarana dan prasarana pada dasarnya bertujuan untuk: a. Mencegah kerugian/pemborosan biaya pemeliharaan sarana dan prasarana. b. Meringankan beban kerja pelaksanaan inventaris. c. Membebaskan ruangan dari penumpukan barang. d. Membebaskan barang dari tanggung jawab pengurusan kerja. Ada beberapa alasan yang harus diperhatikan untuk dapat menyingkirkan atau menghapus sarana dan prasarana. a. Sudah tua atau rusak berat. b. Perbaikan akan menelan biaya yang besar. c. Secara teknis dan ekonomis kegunaannya tidak seimbang dengan besarnya biaya pemeliharaan. d. Tidak sesuai lagi dengan kebutuhan masa kini. e. Penyusutan di luar kekuasaan pengurus barang (misalnya barang kimia). f. Barang yang berlebih jika disimpang lebih lama akan bertambah rusak dan tak terpakai lagi. g. Dicuri, terbakar, musnah sebagai akibat bencana alam.

Dalam pelaksanaan penghapusan dikenal dua jenis, yaitu penghapusan melalui lelang dan penghapusan melalui pemusnahan. Penghapusan barang inventaris dengan lelang adalah menghapus dengan menjual barang-barang sekolah melalui Kantor Lelang Negara. Penghapusan barang inventaris dengan pemusnahan dilakukan dengan memperhitungkan faktor-faktor pemusnahan ditinjau dari segi uang. Oleh karena itu penghapusan dibuat dengan perencanaan yang matang dan dibuat surat pemberitahuan kepada atasan dengan menyebutkan barang-barang apa yang hendak disingkirkan.

Secara sederhana pengelolaan penghapusan sarana prasarana adalah sebagai berikut:

a. *Planning*

Kegiatan pada tahap ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis sarana dan prasarana yang ada

b. *Organizing*

- 1) Menunjuk petugas yang mencatat inventaris sarpras

2) Membuat analisa kualitas sarpras

3) Membuat anggaran kebutuhan

c. *Actuating*

1) Memeriksa kualitas sarpras

2) Menganalisa kulaitas sarpras.

3) Merenovasi sarana yang rusak

4) Mengganti sarana yang sudah tidak layak pakai

d. *Controlling*

Controlling dalam kegiatan penghapusan barang berupa penghapusan barang dari buku induk dan buku golongan barang inventaris.

Dari keseluruhan kegiatan manajemen sarana prasarana, maka dapat dibuat secara skematis dalam matrik berikut.

Tabel 2 Matrik Manajemen Sarana Prasarana⁵⁴

Objek Forma Objek Material	<i>Planning</i>	<i>Organizing</i>	<i>Actuating</i>	<i>Controlling</i>
Pengadaan Sarpras	<ul style="list-style-type: none"> Identifikasi dan Menganalisis Kebutuhan Pengadaan sarpras sekolah Inventarisasi Sarana dan Prasarana Yang Ada Mengadakan Seleksi Sumber Anggaran/Dana Pembuatan Proposal 	<ul style="list-style-type: none"> Menunjuk dan mengangkat petugas Sarpras. Membuat SK pengurus sarpras Membuat program kerja sarpras. Membuat anggaran kebutuhan Pembagian tugas pengurus sarpras 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikasi sarana yang ada Pengelompokan saran layak pakai dan tidak layak pakai. Memperbaiki saran yang rusak. Penggantian sarana yang rusak dan Pengadaan sarpras sekolah dengan cara: <ul style="list-style-type: none"> Pembelian Pembuatan Sendiri Penerimaan hibah atau bantuan Penyewaan Pinjaman Pendaurulangan Penukaran Memelihara sarpras sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> Pembuatan buku inventrisasi sarpras sekolah. Pengontrolan berkala terhadap kualitas dan kuantitas sarpras yang ada.

MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN

Pemeliharaan Sarpras	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi dan Menganalisis Kebutuhan Pemeliharaan sarpras sekolah • Inventarisasi Kebutuhan Pemeliharaan sarpras sekolah • Mengadakan Seleksi Sumber Anggaran/Dana • Pembuatan Proposal 	<ul style="list-style-type: none"> - Menunjuk petugas untuk pengotrol kualitas dan kuantitas sarpras. - Membuat rencana kerja pemeliharaan - Membuat anggaran dana pemeliharaan 	Pelaksanaan pemeliharaan/perawatan sarpras sekolah berupa: <ul style="list-style-type: none"> • Perawatan terus menerus (teratur/rutin) • Perawatan berkala. • Perawatan darurat • Perawatan preventif 	Pengontrolan pemeliharaan sarpras: <ul style="list-style-type: none"> • Membuat jadwal tahunan kegiatan pemeliharaan. • Membuat lembar evaluasi.
Inventaris Sarpras	<ul style="list-style-type: none"> • Administrasi sarpras 	<ul style="list-style-type: none"> - Menunjuk petugas yang mencatat inventaris sarpras 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengontrol kondisi sarpras dan mencatatnya dalam buku catatan inventaris sarpras 	Controlling dalam inventarisasi sarpras adalah: <ul style="list-style-type: none"> • Laporan triwulan. • Laporan tahunan
Penghapusan Barang	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi dan Menganalisis Sarpras yang ada 	<ul style="list-style-type: none"> - Menunjuk petugas yang mencatat inventaris sarpras - Membuat analisa kualitas sarpras - Membuat anggaran kebutuhan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memeriksa kualitas sarpras • Menganalisa kualitas sarpras. • Merenovasi sarana yang rusak • Mengganti sarana yang sudah tidak layak pakai. 	Controlling dalam kegiatan penghapusan barang berupa: Penghapusan barang dari buku induk dan buku golongan barang inventaris.

F. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Secara garis besar, Pendekatan Manajemen dapat dipilah menjadi 4 bagian yang utama, yaitu pendekatan Ilmiah, Pendekatan Hubungan Manusia, Pendekatan Kuantitatif dan Pendekatan Modern.

a. Pendekatan manajemen Ilmiah (Manajemen Klasik)

Manajemen ilmiah dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya, *Principles of Scientific Management*, pada tahun 1911.

Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah sebagai “penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.” Beberapa penulis seperti Stephen Robbins⁵⁵ menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern.



Langkah-langkah Manajemen Ilmiah dari Taylor

Perkembangan manajemen ilmiah juga didorong oleh munculnya pemikiran baru dari Henry Gantt dan keluarga Gilbreth. Henry Gantt, yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Compan, menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberi pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (*industrious*) dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai Gantt chart yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan. Sementara itu, pasangan suami – istri Frank dan Lillian Gilbreth berhasil menciptakan *micromotion*, sebuah alat yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan

⁵⁴ Lihat Dedi, *Manajemen Sarana Prasana*, Makalah, tidak diterbitkan, hlm. 105

⁵⁵ Stephen Robbins dan Mary coulter, *Management* (NJ: Prentice Hall: 2007) hlm. 189.

setiap gerakan tersebut. Alat ini digunakan untuk menciptakan sistem produksi yang lebih efisien.

Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik. Pada awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henri Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang. Selain itu, Henry Fayol juga mengagas 14 prinsip manajemen yang merupakan dasar-dasar dan nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen.⁵⁶

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi—bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk “birokrasi yang ideal” itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.⁵⁷

Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan “manajemen sains”, mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi. Pada tahun 1946, Peter

⁵⁶ Susatyo Herlambang, *Pengantar Manajemen: Cara Mudah Memahami Ilmu manajemen*, (Gosyen Publishing: Yogyakarta: 2013), hlm. 9.

⁵⁷ www.wikipedia/manajemen

F. Drucker—sering disebut sebagai Bapak Ilmu Manajemen—menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: “Konsep Korporasi” (*Concept of the Corporation*). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (*Chairman dari General Motors*) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.⁵⁸

Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan micromotion yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Gerakan yang sia-sia yang luput dari pengamatan mata telanjang dapat diidentifikasi dengan alat ini, untuk kemudian dihilangkan. Keluarga Gilbreth juga menyusun skema klasifikasi untuk memberi nama tujuh belas gerakan tangan dasar (seperti mencari, menggenggam, memegang) yang mereka sebut Therbligs (dari nama keluarga mereka, Gilbreth, yang dieja terbalik dengan huruf th tetap). Skema tersebut memungkinkan keluarga Gilbreth menganalisis cara yang lebih tepat dari unsur-unsur setiap gerakan tangan pekerja.

Skema itu mereka dapatkan dari pengamatan mereka terhadap cara penyusunan batu bata. Sebelumnya, Frank yang bekerja sebagai kontraktor bangunan menemukan bahwa seorang pekerja melakukan 18 gerakan untuk memasang batu bata untuk eksterior dan 18 gerakan juga untuk interior. Melalui penelitian, ia menghilangkan gerakan-gerakan yang tidak perlu sehingga gerakan yang diperlukan untuk memasang batu bata eksterior berkurang dari 18 gerakan menjadi 5 gerakan. Sementara untuk batu bata interior, ia mengurangi secara drastis dari 18 gerakan hingga menjadi 2 gerakan saja. Dengan menggunakan teknik-teknik Gilbreth, tukang baku dapat lebih produktif dan berkurang kelelahannya di penghujung hari.

Secara umum pendekatan Ilmiah ini menjadikan kemajuan dan produktifitas perusahaan perusahaan menjadi meningkat, namun banyak

⁵⁸ Peter Drucker, *Concept of Corporation*. (John Day Company: 1946) hlm. 202.

kritik yang kemudian muncul, terhadapnya. Dengan gaya ortodoks dan otokratis itu, maka pekerjaan menjadi monoton dan membosankan sehingga menimbulkan stres serta produktivitas di titik tertentu akan mengalami titik jenuh, mandeg bahkan menurun. Untuk itulah kemudian muncul sebagai penyeimbang pendekatan hubungan manusia.

b. Pendekatan hubungan Manusia

Aliran ini sering disebut juga aliran manajemen perilaku. Aliran ini memusatkan kajiannya pada aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia. Pendekatan manusia menyatakan bahwa manusia pada dasarnya bersifat sosial dan ingin mengaktualisasikan dirinya. Menurut pendekatan ini, di tempat kerja orang berusaha untuk memuaskan kebutuhan sosialnya, memberikan reaksi atas tekanan dari kelompok serta berusaha memenuhi kebutuhan pribadi.⁵⁹

Era manusia sosial ditandai dengan lahirnya mazhab perilaku (behavioral school) dalam pemikiran manajemen di akhir era manajemen sains. Mazhab perilaku tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Katalis utama dari kelahiran mazhab perilaku adalah serangkaian studi penelitian yang dikenal sebagai eksperimen Hawthorne.

Eksperimen Hawthorne dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an di Pabrik Hawthorne milik Western Electric Company Works di Cicero, Illinois. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Hasil kajian mengindikasikan bahwa ternyata insentif seperti jabatan, lama jam kerja, periode istirahat, maupun upah lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Uji coba dilaksanakan dengan membagi karyawan ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok kontrol dan kelompok eksperimen.

⁵⁹ Amirullah Dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen* (Graha Ilmu: Yogyakarta, 2004), hlm. 40

Kelompok eksperimen dikenai berbagai macam intensitas penerangan sementara kelompok kontrol bekerja di bawah intensitas penerangan yang tetap. Para peneliti mengharapkan adanya perbedaan jika intensitas cahaya diubah. Namun, mereka mendapatkan hasil yang mengejutkan: baik tingkat cahaya itu dinaikan maupun diturunkan, output pekerja meningkat daripada biasanya. Para peneliti tidak dapat menjelaskan apa yang mereka saksikan, mereka hanya dapat menyimpulkan bahwa intensitas penerangan tidak berhubungan langsung dengan produktivitas kelompok dan “sesuatu yang lain pasti” telah menyebabkan hasil itu.

Pada tahun 1927, Profesor Elton Mayo dari Harvard beserta rekan-rekannya diundang untuk bergabung dalam kajian ini. Mereka kemudian melanjutkan penelitian tentang produktivitas kerja dengan cara-cara yang lain, misalnya dengan mendesain ulang jabatan, mengubah lamanya jam kerja dan hari kerja dalam seminggu, memperkenalkan periode istirahat, dan menyusun rancangan upah individu dan rancangan upah kelompok. Penelitian ini mengindikasikan bahwa ternyata insentif-insentif di atas lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Kalangan akademisi umumnya sepakat bahwa Kajian Hawthorne ini memberi dampak dramatis terhadap arah keyakinan manajemen terhadap peran perilaku manusia dalam organisasi.⁶⁰ Mayo menyimpulkan bahwa: Perilaku dan sentimen memiliki kaitan yang sangat erat; Pengaruh kelompok sangat besar dampaknya pada perilaku individu; Standar kelompok menentukan hasil kerja masing-masing karyawan; Uang tidak begitu menjadi faktor penentu output bila dibandingkan dengan standar kelompok, sentimen kelompok, dan rasa aman. Kesimpulan-kesimpulan itu berakibat pada penekanan baru terhadap

⁶⁰ Lihat Stephen Robbins, *Management...*, hlm. 97.

faktor perilaku manusia sebagai penentu berfungsi atau tidaknya organisasi, dan pencapaian sasaran organisasi tersebut.

Kontribusi lainnya datang dari Mary Parker Follet. Follett (1868–1933) yang mendapatkan pendidikan di bidang filosofi dan ilmu politik menjadi terkenal setelah menerbitkan buku berjudul *Creative Experience* pada tahun 1924. Follet mengajukan suatu filosofi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau dominasi. Follet juga percaya bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk menentukan tujuan organisasi dan mengintegrasikannya dengan tujuan individu dan tujuan kelompok. Dengan kata lain, ia berpikir bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok daripada individualisme. Dengan demikian, manajer dan karyawan seharusnya memandang diri mereka sebagai mitra, bukan lawan.

Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) menulis buku berjudul *The Functions of the Executive* yang menggambarkan sebuah teori organisasi dalam rangka untuk merangsang orang lain memeriksa sifat sistem koperasi. Melihat perbedaan antara motif pribadi dan organisasi, Barnard menjelaskan dikotomi “efektif-efisien”. Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpuaskan. Dia memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu yang menjadikan kerjasama, tujuan bersama, dan komunikasi sebagai elemen universal, sementara itu pada organisasi informal, komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan. Barnard juga mengembangkan teori “penerimaan otoritas” yang didasarkan pada gagasan bahwa atasan hanya memiliki kewenangan jika bawahan menerima otoritasnya.

c. Pendekatan kuantitatif

Pendekatan kuantitatif adalah penggunaan sejumlah teknik kuantitatif—seperti statistik, model optimasi, model informasi, atau simulasi komputer—untuk membantu manajemen mengambil keputusan. Sebagai contoh, pemrograman linear digunakan para manajer untuk membantu mengambil kebijakan pengalokasian sumber

daya; analisis jalur kritis (*Critical Path Analysis*) dapat digunakan untuk membuat penjadwalan kerja yang lebih efisien; model kuantitas pesanan ekonomi (*Economic Order Quantity Model*) membantu manajer menentukan tingkat persediaan optimum; dan lain-lain.

Pengembangan kuantitatif muncul dari pengembangan solusi matematika dan statistik terhadap masalah militer selama Perang Dunia II. Setelah perang berakhir, teknik-teknik matematika dan statistika yang digunakan untuk memecahkan persoalan-persoalan militer itu diterapkan di sektor bisnis. Pelopornya adalah sekelompok perwira militer yang dijuluki “Whiz Kids.” Para perwira yang bergabung dengan Ford Motor Company pada pertengahan 1940-an ini menggunakan metode statistik dan model kuantitatif untuk memperbaiki pengambilan keputusan di Ford.⁶¹

d. Pendekatan Manajemen Modern

Berkembangnya pendekatan dalam ilmu manajemen menunjukkan bahwa tidak ada satu teori yang dapat diterapkan secara universal dalam segala situasi. Perkembangan teori manajemen terus mengalami penyesuaian seiring tuntutan lingkungan organisasi yang berubah secara dinamis. Sehingga manajer dan organisasi harus menanggapi perbedaan-perbedaan tersebut melalui strategi manajerial memberi kesempatan terhadap perkembangan sejumlah bakat dan kemampuan anggota-anggota organisasi. Landasan utama pendekatan ini adalah manajemen sebagai system dan manajemen dengan pendekatan kontingensi.

1) Pendekatan Sistem (System Approaches)

Sistem diartikan sebagai “Sekumpulan Unsur/ elemen yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi dalam melakukan kegiatan bersama untuk mencapai suatu tujuan Pendekatan system dalam manajemen artinya memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang menyeluruh yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan sebagai bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Pada dasarnya sistem merupakan sub sistem-sub sistem yang saling berhubungan dan saling bergantung.

⁶¹ www.wikipedia/manajemen

Manajemen memandang system sebagai sistem tertutup dan sistem terbuka. Manajemen sistem tertutup memusatkan pada hubungan-hubungan dan konsistensi internal (kesatuan perintah, rentang kendali, wewenang dan delegasi) sedangkan sistem terbuka mempertimbangkan pengaruh lingkungan, tetapi secara fungsional tidak menghubungkannya dengan konsep-konsep dan teknik-teknik manajemen yang mengarahkan ke pencapaian tujuan.

Pareto (1896-1917) dijuluki sebagai Bapak pendekatan sistem sosial dalam organisasi dan manajemen. Pendekatan sistem menjadikan subsistem-subsistem sebagai sinergistik, yaitu kekuatan sistem menjadi lebih besar dibandingkan dengan jumlah subsistem masing-masing.⁶² Era moderen ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (*total quality management*—TQM) di abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) and Joseph Juran (lahir 1904).

Deming, orang Amerika, dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan, (1) biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material; (2) produktivitas meningkat; (3) pangsa pasar meningkat karena peningkatan kualitas dan penurunan harga; (4) profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis; (5) jumlah pekerjaan meningkat. Deming mengembangkan 14 poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas.

Kontribusi kedua datang dari Joseph Juran. Ia menyatakan bahwa 80 persen cacat disebabkan karena faktor-faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh manajemen. Dari teorinya, ia mengembangkan

⁶² Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Bumi Aksara, Jakarta: 2013), hlm. 154.

trilogi manajemen yang memasukkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas. Juran mengusulkan manajemen untuk memilih satu area yang mengalami kontrol kualitas yang buruk. Area tersebut kemudian dianalisis, kemudian dibuat solusi dan diimplementasikan.

Pendekatan sistem meliputi penerapan konsep-konsep yang cocok dari teori sistem untuk mempermudah pemahaman teori organisasi dan praktik manajerial. Selama bagian pertama abad 20, para manajer ilmiah telah memusatkan perhatian pada sistem persediaan (*inventory systems*), sistem pembukuan (*accounting systems*), sistem pengawasan produksi (*production control systems*), sistem perencanaan (*planning systems*), dan sistem-sistem lainnya. Dengan demikian, pendekatan sistem sudah ada sejak dahulu.

Pendekatan sistem ini selanjutnya berkembang menjadi *Planning Programming Budgeting System* (PPBS), *Management by Objective* (MBO), Pola Kerja Terpadu (PKT) (1993), dan *Performance Improvement Planning* (PIP) atau Peningkatan Prestasi Kinerja (PPK) (1995). Pengikut pendekatan sistem diantaranya Selznick (1948), Homan (1950), RAND (1954) dengan PPBS-nya, Churman (1957) dengan operasional risetnya, Mc Manara (1954) dengan PPBS-nya, Murdick (1971) dan Humble (1971), Kast dan Rosenzweig (1974), Odione (1975) masing-masing dengan MBO-nya. Titik berat teori pendekatan sistem ialah memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya.⁶³

2) Pendekatan Kontingensi (Contingency Approaches)

Pendekatan ini memandang bahwa tugas manajer adalah mengidentifikasi teknik mana pada situasi tertentu, di bawah keadaan tertentu dan pada waktu tertentu akan membantu pencapaian tujuan manajemen. Perbedaan kondisi dan situasi membutuhkan aplikasi dan teknik manajemen yang berbeda, karena tidak ada teknik, prinsip dan konsep universal yang dapat diterapkan dalam seluruh kondisi. Pendekatan ini memasukkan variable-variabel lingkungan

⁶³ Lihat Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik...*, hlm. 56.

dalam analisisnya, karena perbedaan kondisi lingkungan akan memerlukan aplikasi konsep dan teknik manajemen yang berbeda pula Pendekatan kontingensi lebih tampak lagi terlihat perkembangannya dalam pengembangan teori organisasi. Secara umum, Kondisi lingkungan menjadi faktor yang menentukan dalam pengambilan keputusan mengenai bagaimana struktur suatu organisasi akan disusun.

Pendapat Ahli Tentang Teori *Contingency*

Joan Woodward.	Jay Galbraith	James D Thomson	Lorsch dan Lawrence
Organisasi yang menerapkan teknologi yang canggih, cenderung untuk secara langsung mengembangkan struktur organisasi yang sesuai dengan ke-canggihannya teknologi itu.	Terdapat kepastian dari kegiatan organisasi dalam hubungannya dengan aspek perencanaan & kebutuhan akan informasi di organisasi	Organisasi yang memiliki masalah-masalah teknologi lingkungan yang kurang lebih sama, akan memiliki perilaku yang kurang lebih sama pula.	Organisasi yang sukses selalu menyusun strukturnya dalam pola yang konsisten dengan tuntutan lingkungannya.

Husaini Usman melihat teori kontingensi sebagai sebuah pendekatan. Dimana pendekatan ini mencoba untuk menerapkan berbagai pendekatan manajemen terdahulu pada kehidupan nyata atau kondisi dan situasi tertentu. Perbedaan kondisi dan situasi tertentu memerlukan pendekatan tertentu pula. Sehingga tidak ada satu pendekatan yang cocok disegala situasi.⁶⁴

Sebagai contoh, bila hubungan manusiawi di kalangan pekerja sudah baik, tetapi produktifitasnya masih rendah maka pendekatan teori manajemen klasik mungkin lebih tepat diterapkan. Akan tetapi, bila hubungan manusia di kalangan pekerja rendah dan produktifitasnya tinggi maka pendekatan hubungan manusia lebih tepat diterapkan. Hal ini berdasarkan pengalaman bahwa teknik-teknik manajemen yang efektif di situasi tertentu ternyata tidak

⁶⁴ Ibid., hlm. 57

efektif pada situasi lainnya. Menurut pendekatan ini, tugas manajer ialah mengidentifikasi teknik tertentu dalam mencapai tujuan organisasi karena tidak ada satu pun teknik manajemen yang universal yang dapat diterapkan dalam segala situasi dan kondisi.

Dengan demikian kegiatan seorang manajer tidak hanya memusatkan kegiatannya di dalam lingkungan dalam (intern) organisasi, tetapi juga memperhatikan pengaruh luar (exctern) organisasi yang dikelolanya. Manajer harus mempunyai kemampuan mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, mendiagnosa dan bereaksi cepat terhadap kekuatan, kesempatan, resiko maupun ancaman-ancaman lingkungan yang mempengaruhi kegiatan organisasi atau perusahaan.⁶⁵ Dalam pada itu sebagai tolok ukur keefektifan manajemen di era perubahan yang cepat ini Husaini Usman menambahkan perlu sepuluh hal yang meliputi (1) wawasan yang luas, (2) wawasan strategis, (3) peka lingkungan, (4) kepemimpinan, (5) fleksibilitas, (6) orientasi tindakan, (7) orientasi hasil (8) komunikasi (9) peka hubungan perseorangan dan (10) kemampuan teknis.⁶⁶

G. Prinsip-prinsip Pengelolaan dalam Manajemen

Menurut Douglas⁶⁷ merumuskan prinsip-prinsip manajemen pendidikan sebagai berikut: (1) Memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja; (2) Mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab; (3) Memberikan tanggung jawab pada personil sekolah hendaknya sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya; (4) Mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia; dan Relativitas nilai-nilai.

Selanjutnya menurut Drucker⁶⁸ melalui MBO (*Mangement by Objective*) memberikan gagasan prinsip manajemen berdasarkan

⁶⁵ Susatyo Herlambang, *Pengantar Manajer, Cara Mudah memahami Ilmu Manajemen*, (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2013), hlm. 41.

⁶⁶ Lihat Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 61

⁶⁷ Stephen A. Douglas, *Political Socialization and Students Activism in Indonesia* (Jakarta: Bina Cipta, 1963), hlm. 13-17.

⁶⁸ Peter F. Drucker, *The Leader of the Future (Pemimpin Masa Depan)* Terj. Agus

sasaran sebagai suatu pendekatan dalam perencanaan. Penerapan pada manajemen pendidikan adalah bahwa kepala dinas memimpin tim yang beranggotakan unsur pejabat dan fungsional dinas, dan stakeholder untuk merumuskan visi, misi, dan objektif dinas pendidikan. Tujuh langkah MBO antara lain: (1) Menentukan hasil akhir apa yang ingin dicapai oleh sekolah; (2) Menganalisis apakah hasil itu berkaitan dengan tujuan sekolah; (3) Berunding menetapkan sasaran-sasaran yang dibutuhkan; (4) Menetapkan kegiatan apa yang tepat untuk mencapai sasaran; (5) Menyusun tugas-tugas untuk mempermudah mencapai sasarnya; (6) Menentukan batas-batas pekerjaan dan jenis pengarahan yang akan dipergunakan oleh atasan;

Lakukan monitoring dan buat laporan.

Menurut Kristiawan, prinsip-prinsip manajemen memiliki karakteristik jika dikaitkan dengan pendidikan sebagai berikut:

- a) Memahami fungsi sekolah serta maksud dan tujuan pendidikan/cita-cita bangsa;
- b) Memahami kebijakan Pemerintah dalam bidang pendidikan dan UU Sisdiknas;
- c) Memahami standar pendidikan yang ditetapkan; 4) memahami prinsip manajemen dan administrasi;
- d) Memahami kurikulum dan pengembangannya;
- e) Memahami tuntutan kebutuhan peserta didik (life skill) dan tuntutan masyarakat; dan
- f) Memiliki visi dan misi, dengan cara; bersifat ambisius, ideal; rasional, bisa dicapai; bersifat menantang; memberi nuansa kinerja bermutu; menumbuhkan motivasi dan kegairahan bekerja; membangun kekompakan/kebersamaan; memberikan kebanggaan; singkat, jelas, sarat makna; dan mengesankan.

Prinsip-prinsip tersebut memiliki esensi bahwa manajemen dalam ilmu dan praktiknya harus memperhatikan tujuan, orang-orang, tugas-tugas dan nilai-nilai. Tujuan dirumuskan dengan tepat sesuai dengan arah organisasi, tuntunan zaman, dan nilai-nilai yang berlaku. Tujuan suatu organisasi dapat dijabarkan dalam bentuk visi, misi, dan sasaran-sasarannya.



BAB 2

ORGANISASI DAN PERILAKU ORGANISASI

A. Pengertian Organisasi

J.R. Schermerhorn mengatakan “*Organization is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose.*” Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Sementara Philip Selznick menjelaskan bahwa organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab. Organisasi adalah keseluruhan perpaduan unsur manusia dan non manusia yang masing-masing memiliki fungsi dalam mencapai tujuan. Secara sederhana dijelaskan oleh Smither “*organizations is social entities with identifiable boundaries that are goal directed and have deliberately structured activity system*”.

Bayle berpendapat organisasi adalah kumpulan sejumlah orang yang bekerjasama dalam pembagian kerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pemberian makna ini mencakup organisasi dalam perspektif yang luas. Karena itu, organisasi merupakan fakta yang hidup dan berkembang dalam kehidupan manusia baik dalam konteks keperluan individu apalagi dalam kaitannya dengan keperluan masyarakat, komunitas, dan bangsa.

Organisasi dalam dinamika kehidupannya berinteraksi dengan lingkungan eksternal selain memanfaatkan sumberdaya dalam lingkungan

internal. Lebih lanjut Bayle menjelaskan bahwa organisasi sebagai sistem terbuka adalah di dalamnya berlangsung transformasi sumberdaya manusia dan sumberdaya fisik sebagai input dari lingkungan menjadi barang-barang dan jasa yang dikembalikan kepada lingkungan yang mengkonsumsinya. Kemudian barang-barang dan jasa pelayanan diciptakan melalui kegiatan pekerja yang mentranspormasikan sumberdaya masukan ke dalam hasil sebagai keluaran. Semua ini dimungkinkan terjadi karena ada interaksi organisasi apapun jenisnya dengan lingkungan eksternal.

B. Konsep Pengorganisasian

Istilah pengorganisasian diambil dari kata *organizing*. Berasal dari kata *to organize* yang mengandung arti menyusun bagian-bagian yang terpisah-pisah menjadi suatu kesatuan sehingga dapat digunakan untuk menjalankan tindakan dalam pencapaian tujuan.⁶⁹

Secara terminologi, beberapa teoritisi mendefinisikan pengorganisasian sebagai berikut: Nanang Fattah, menjelaskan pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi⁷⁰.

Hani Handoko mendeskripsikan pengorganisasian sebagai proses dan kegiatan untuk: 1) penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, 2) perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, 3) penugasan tanggung jawab tertentu, dan 4) mendelegasikan wewenang yang diperlukan kepada individu-individu

⁶⁹ Maharuddin Pangewa, *Tiga Serangkai Ilmu Administrasi, Organisasi dan Manajemen*, (FPIPS IKIP Ujung Pandang, 1990), hlm. 72.

⁷⁰Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, hlm. 71.

untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal di mana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan⁷¹.

Dalam bahasa yang lain, Isitilah pengorganisasian menurut Hani Handoko adalah; 1) cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi, 2) cara organisasi mengelompokkan kegiatannya, di mana setiap pengelompokan diikuti penugasan seorang manajer yang diberi wewenang mengawasi anggota kelompok, 3) hubungan antara fungsi, jabatan, tugas karyawan, dan 4) cara manajer membagi tugas harus harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut⁷². George R. Terry menyebutkan pengertian pengorganisasian sebagai proses membangun kerja sama efektif:

Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective."⁷³ (Pengorganisasian adalah proses membangun kerja sama yang efektif di antara sejumlah orang agar supaya mereka dapat bekerja bersama-sama secara efisien dan mendapat kepuasan dalam melakukan tugas sesuai kondisi lingkungan yang ada dalam rangka mencapai tujuan)."

Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars merumuskan pengertian pengorganisasian yang teknis dan aplikatif dengan mengatakan bahwa:

"Organizing is the grouping of activities necessary to attain common objectives and the assignment of each grouping to a manager who has the authority required to supervise the people

⁷¹Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE UGM, 2001), hlm. 24.

⁷²*Ibid.*..., hlm. 25.

⁷³Terry, G.R., *Principles of Management* (Homewood: Richard D Irwin Inc., 1977), hlm. 264.

*performing the activities*⁷⁴. (Pengorganisasian merupakan pengelompokan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan umum organisasi dan penetapan penanggung jawab untuk masing-masing kelompok kegiatan tersebut yang berwenang untuk mengawasi kinerja orang-orang yang ada di dalamnya).

Richard L. Daft menyebutkan *organizing* adalah fungsi-fungsi manajemen yang berkaitan dengan penetapan tugas-tugas, pengelompokan tugas-tugas ke dalam departemen-departemen dan pengalokasian sumber daya, serta penyebaran sumberdaya organisasi untuk meraih tujuan-tujuan strategis.⁷⁵ Ricky W. Griffin menjelaskan bahwa *organizing* mencakup penentuan bagaimana cara mengelompokkan berbagai aktivitas dan sumber daya.⁷⁶ Ernest Dale memaparkan pengorganisasian sebagai proses merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien.⁷⁷

Kadarman menguraikan bahwa pengorganisasian adalah penetapan struktur peran-peran melalui penentuan berbagai aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dan bagian-bagiannya, pengelompokan aktifitas-aktivitas, penugasan, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, serta pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi baik secara horisontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.⁷⁸ Berdasarkan beberapa pengertian yang dikutip di atas, dapat dipahami bahwa pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan sumber daya berupa orang-orang dan alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang

⁷⁴Rue, L.W. & Byars, L.L., *Manegement: Skills and Application*. (8thed.). (Boston: The Irwin McGraw-Hill Companies.Inc., 2000), hlm. 186.

⁷⁵ Richard L. Daft, *Manajemen* (Jakarta: 2002), hlm. 391.

⁷⁶ Ricky W. Griffin, *Manajemen* (Erlangga, 2003), hlm. 11.

⁷⁷ Ernest Dale, *Organization* (New York: American Management Associations, 1967), hlm. 9.

⁷⁸ Kadarman dan Udayana Jusuf, *Pengantar Ilmu Manajemen* (Jakarta: Prenhallindo, 2001), hlm 82.

sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

C. Faktor Utama Penentu Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (dikoordinasikan). Selain itu, struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan.

Struktur organisasi dapat dipahami sebagai mekanisme formal suatu organisasi dikelola. Struktur organisasi terdiri atas unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan ukuran satuan kerja.

Chandler menjelaskan bahwa ada beberapa faktor utama yang menentukan desain struktur organisasi yaitu:

- a) Strategi Organisasi. Menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara manajer dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga kalau strategi berubah, maka struktur organisasi juga berubah.
- b) Teknologi. Perbedaan teknologi yang digunakan dalam memproduksi barang dan jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi.
- c) Anggota dan orang yang terlibat dalam organisasi, baik internal seperti manajer dan anggota maupun eksternal seperti konsumen, supplier dan stakholder lainnya.
- d) Ukuran organisasi. Besar kecilnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi.⁷⁹

Robbin mengemukakan bahwa desain organisasi didasarkan pada elemen-elemen umum dalam organisasi meliputi:

⁷⁹ Lihat Hani Handoko, *Manajemen...*, hlm. 169-170.

- a) *The operating core*. Para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi dan jasa. Dalam dunia pendidikan, guru adalah pegawai yang berhubungan langsung dengan layanan jasa pembelajaran kepada peserta didik.
- b) *The strategic apex*. Manajer tingkat puncak yang diberi tanggung jawab keseluruhan organisasi. Contoh kepala sekolah.
- c) *The middle line*. Para manajer yang menjadi penghubung operating core dan strategic apex. Misalnya dekan fakultas atau wakil kepala sekolah.
- d) *The techno structure*. Para desainer atau analis yang bertanggung jawab melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi, misalnya lembaga penjamin mutu, BAN-PT, BAN-SM, ISO, dan sebagainya.⁸⁰

D. Unsur-unsur Struktur Organisasi

Hani Handoko⁸¹ menjelaskan unsur-unsur organisasi dapat diketahui dengan cara sebagai berikut.

- a) Manusia (*human factor*), organisasi ada jika ada unsur manusia yang bekerjasama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin.
- b) Tempat kedudukan, organisasi ada jika ada tempat kedudukannya.
- c) Tujuan, setiap organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai.
- d) Pekerjaan, organisasi menuntuk pekerjaan yang akan dikerjakan dan pembagiannya.
- e) Struktur, organisasi memiliki hubungan dan kerjasama antara manusia yang satu dengan lainnya.
- f) Teknologi, organisasi ada jika terdapat unsur teknis.
- g) Lingkungan (*environment external social system*), organisasi

⁸⁰ Stephen P. Robbins, *Organizing Theory: Structure design, and application* (Prentice Hall inc,), hlm. 304.

⁸¹ Lihat Hani Handoko, *Manajemen...*, hlm. 170-171.

memiliki lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya sistem kerja sama sosial.

Henry Mintzberg⁸² menjelaskan bahwa unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari beberapa hal berikut:

- a) Spesialisasi kegiatan, berkenaan dengan spesifikasi tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
- b) Standarisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
- c) Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
- d) Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan.
- e) Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

E. Bentuk-bentuk Organisasi

Bentuk-bentuk organisasi dapat dipandang berdasarkan berbagai segi, seperti yang diterangkan oleh Malayu S.P. Hasibuan di antaranya berdasarkan proses pembentukannya; kaitan hubungannya dengan pemerintah; skala (ukuran) besar-kecilnya; berdasarkan tujuannya; berdasarkan *organization chart*-nya; dan berdasarkan tipe-tipe/bentuk strukturnya.⁸³

a) Berdasarkan proses pembentukannya

Organisasi dilihat dari pembentukannya terbagi menjadi organisasi formal dan informal. Organisasi formal adalah yang dibentuk secara

⁸² Henry Mintzberg, *The Structure of Organization* (New York, Prentice Hall), hlm. 7.

⁸³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001), hlm. 146. Lihat juga dalam Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010), hlm. 57.

sadar dan dengan tujuan-tujuan tertentu yang disadari pula yang diatur dengan ketentuan-ketentuan formal, dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangganya. Kegiatan atau hubungan yang terjadi di dalamnya adalah kegiatan (hubungan) jabatan sebagaimana diatur dalam ketentuan-ketentuan tertulis, ikatan yang terdapat dalam organisasi adalah formal. Sedangkan organisasi informal adalah organisasi yang terbentuk tanpa disadari sepenuhnya, tujuannya juga tidak jelas, tidak memiliki AD/ART, hubungan yang terjalin secara pribadi saja. (personal relationship bukan formal relationship).⁸⁴

G.R Terry berpendapat bahwa organisasi non formal yaitu organisasi yang terbentuk dalam suatu organisasi formal yang anggotanya terdiri dari para karyawan perusahaan bersangkutan.⁸⁵ Misalnya organisasi arisan karyawan, koperasi karyawan, organisasi olahraga atau kesenian karyawan. Organisasi non formal bisa membahayakan organisasi formal jika bidang kegiatannya sama dengan organisasi formalnya, misalnya bank di dalam bank, koperasi di dalam koperasi, negara di dalam negara dan lain sebagainya.

Dengan demikian, setiap anggota dari kedua bentuk organisasi ini sejatinya melaksanakan aktivitasnya masing-masing tanpa harus mengganggu pihak lain, tetapi sebaliknya saling melengkapi.

b) Berdasarkan kaitan hubungannya dengan pemerintah

Berdasarkan hubungannya dengan pemerintah, organisasi dibagi kepada dua bentuk yaitu: resmi dan tidak resmi. Organisasi resmi adalah organisasi yang dibentuk oleh pemerintah dan atau harus terdaftar pada lembaran negara. Misalnya jawatan-jawatan, lembaga-lembaga pemerintahan, yayasan-yaysan, dan perusahaan-perusahaan yang berbadan hukum.⁸⁶

⁸⁴ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 180-181.

⁸⁵ G.R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, terjemahan J. Smith (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), hlm. 80.

⁸⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010), hlm. 58.

Organisasi tidak resmi adalah organisasi yang tidak ada hubungannya dengan pemerintah dan atau tidak terdaftar pada lembaran negara, seperti organisasi swasta, mungkin juga suatu organisasi yang dibentuk oleh pemerintah, tetapi organisasi ini merupakan unit-unit yang sifatnya swasta. Misalnya klub bola voli, klub sepak bola, grup kesenian, organisasi pendaki gunung, kelompok belajar dan lain-lainnya.

c) Berdasarkan skala (ukuran) besar-kecilnya

Berdasarkan skala (ukuran) organisasi secara kuantitas, maka organisasi dapat dikelompokkan ke dalam tiga bentuk, yaitu organisasi besar, sedang dan kecil. Tolok ukur (skala) besar-kecilnya organisasi ini sifatnya relatif, karena ditentukan oleh banyak faktor.

d) Berdasarkan tujuannya

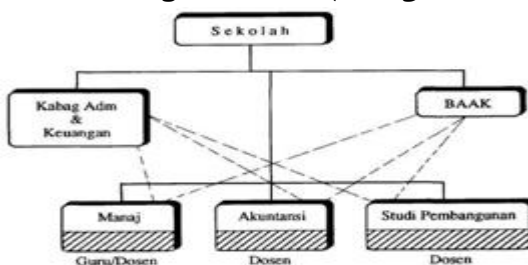
Berdasarkan tujuannya, organisasi dapat dilihat dari dua bentuk yaitu *public organization* (organisasi sosial), adalah organisasi (non profit) yang tujuan utamanya untuk melayani kepentingan umum, tanpa perhitungan rugi-laba. Tujuannya memberikan pelayanan dan bukan memperoleh laba (*non profit motive*). Misalnya yayasan-yayasan sosial.

Business organization (organisasi perusahaan) adalah organisasi yang didirikan untuk tujuan komersial (mendapatkan laba) dan semua tindakannya selalu bermotif laba (*profit motive*). Jika organisasi perusahaan tidak memberikan laba/keuntungan lagi, maka tidak rasional untuk melanjutkannya lagi.

e) Berdasarkan Bagan Organisasinya (*organization chart*)

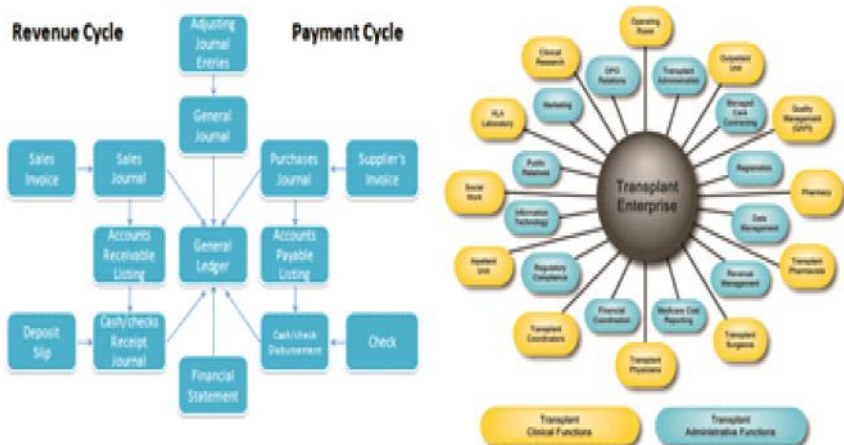
Organisasi dilihat dari bentuk bagannya dapat dikelompokkan menjadi lima bentuk, yaitu:

1) Berbentuk segitika vertikal (*arrangement chart*)

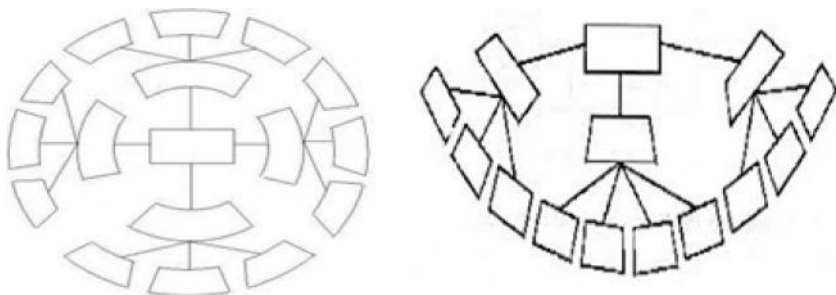


MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN

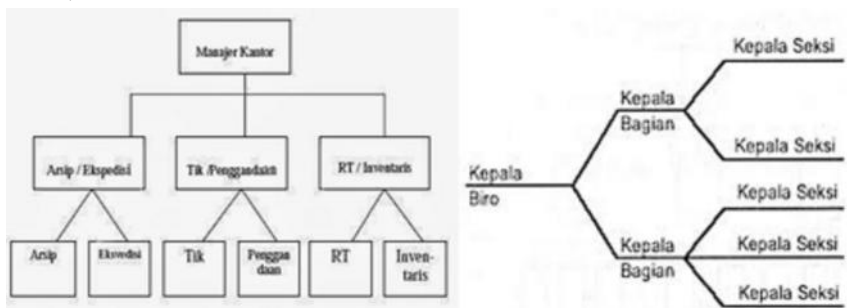
2) Berbentuk lingkaran



3) Berbentuk lingkaran dan atau setengah lingkaran



4) Berbentuk kerucut vertikal/horizontal



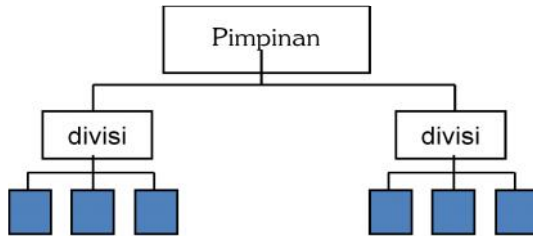
5) Berbentuk bulat telur (oval).

f) Berdasarkan tipe-tipe/ bentuk strukturnya

Husaini Utsman membagi organisasi berdasarkan tipe strukturnya

menjadi beberapa tipe yaitu bentuk lini, lini dan staf, fungsional dan bentuk panitia/komite.

1) Organisasi dalam bentuk lini (*line organization*)



Organisasi garis/lini

Bentuk lini disebut juga bentuk lurus, jalur atau militer. Bentuk paling tua sejak masa perkembangan industri pertama. Diciptakan oleh Henry Fayol.

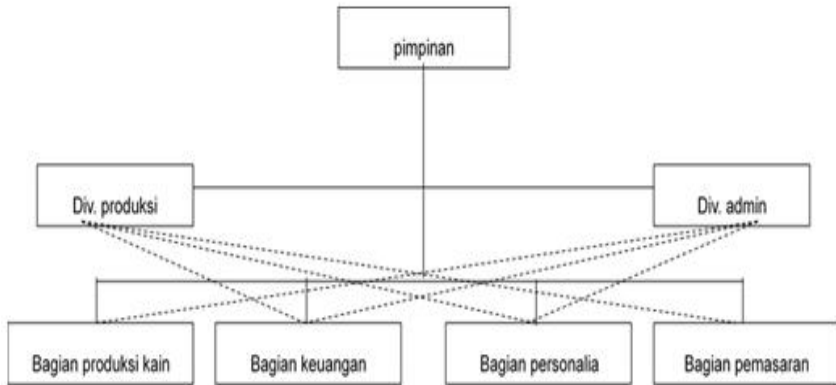
2) Organisasi dalam bentuk lini dan staf (*line and staf organization*)

Kombinasi dari organisasi lini dan fungsional. Diterapkan pada organisasi yang relatif besar, dengan penyediaan tenaga spesialis yang memberikan saran-saran teknis kepada unit operasional yang disebut “staff personnel”.



3) Organisasi dalam bentuk fungsional

Bentuk organisasi dimana kekuasaan pimpinan dilimpahkan kepada para pejabat yang memimpin satuan di bawahnya dalam satuan bidang pekerjaan tertentu. Tidak terlalu menekankan struktur namun lebih dominan berdasarkan sifat dan fungsi yang harus dijalankan. Pembagian kerja mendapat perhatian berdasarkan spesialisasi.



Organisasi Fungsi

4) Organisasi dalam bentuk panitia (committee)

Merupakan sebuah organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif. Organisasi komite mengutamakan pimpinan, dalam organisasi ini terdapat pimpinan “kolektif/presidium/ plural eksekutif dan komite ini bersifat manajerial. Para pelaksana dibentuk dalam kelompok panitia. Ada unsur pimpinan dan ada pelaksana yang disebut dengan task fors atau satgas. Biasa terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara, dan beberapa seksi.



F. Proses Organisasi

Pengorganisasian meliputi beberapa langkah yang harus diambil oleh seorang manajer, di antaranya adalah:

a. Perumusan Tujuan

Tujuan adalah dasar dari penyusunan organisasi, mesti dirumuskan secara jelas dan lengkap mengenai bidang-bidang lingkup, sasaran, keahlian/keterampilan serta peralatan yang diperlukan dalam jangka waktu pencapaian maupun cara pencapaian yang baik.

b. Penetapan tugas pokok

Tugas pokok merupakan bagian dari tujuan, pelaksanaan tugas pokok mesti mendekatkan pada tujuan. Tugas pokok harus dalam batas kemampuan untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu.

c. Perincian Kegiatan

Perincian kegiatan selain harus disusun secara lengkap dan rinci, juga harus diidentifikasi antara kegiatan-kegiatan yang penting dan kurang penting.

d. Pengelompokan kegiatan

Kegiatan harus dikelompokkan dalam fungsi-fungsi kegiatan yang erat hubungannya satu sama lain masing-masing dikelompokkan. Hasil pengelompokan ini lazim disebut fungsi

e. Departementasi

Merupakan konversi (*converting*) fungsi-fungsi menjadi satuan-satuan organisasi dengan berpedoman pada prinsip-prinsip organisasi.⁸⁷

Sondang P. Siagian menambahkan bahwa dalam proses pengorganisasian langkah-langkah yang harus dilakukan adalah 1) kejelasan tujuan; 2) kejelasan misi; 3) fungsionalisasi; 4) kejelasan aktivitas; 5) keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab; 6) pendelegasian wewenang; 7) pembagian pekerjaan; 8) kesatuan arah; 9) kesatuan komando; 10) rentang kendali; 11) departementasi.⁸⁸

⁸⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010), hlm. 33-34.

G. Lingkungan Organisasi dan Globalisasi

Keadaan lingkungan dimana organisasi beroperasi sangat menentukan atau berpengaruh terhadap aktivitas organisasi, yaitu kondisi yang mendukung atau menghambat aktivitas organisasi dalam berusaha mencapai tujuannya.⁸⁹ Lingkungan organisasi bisa diklasifikasikan menjadi lingkungan internal dan eksternal. Dalam konteks internal, mesti diketahui berbagai macam tingkat dalam manajemen, keterampilan manajerial dan peranannya. Tingkatan-tingkatan manajemen meliputi tingkatan strategik, tingkatan manajerial dan tingkatan operasi, tiga tingkatan ini saling melingkupi, memiliki fokus dan tekannya sendiri. Secara sederhana dapat digambarkan dalam gambar berikut:⁹⁰



Keterampilan yang mesti dimiliki meliputi keterampilan konseptual, manusia dan teknis. Kemampuan konseptual adalah kemampuan memahami dan merangkum semua aktivitas dan kepentingan organisasi yang bersangkutan; kemampuan manusia adalah keterampilan bergaul dan memahami orang-orang; dan keterampilan teknis adalah kemampuan menggunakan alat-alat, prosedur, atau teknik bidang khusus yang terspesialisasi.⁹¹ Kemudian peranan para manajer

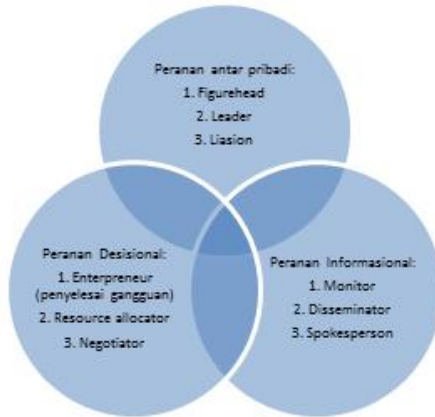
⁸⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm. 230-233.

⁸⁹ Ach Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi* (Malang: UMM Press 1999), hlm. 34.

⁹⁰ Winardi, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung: Cv. Mandar Maju, 2010), hlm. 34-36.

⁹¹ Lihat Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, hlm. 39

adalah peranan interpersonal, meliputi peranan tokoh, pemimpin dan penghubung. Peranan informasional memiliki sentral informasi, menerima dan menyampaikan kemudian sebagai pembicara. Dan peranan desisional adalah kemampuan menyelesaikan gangguan, penyalur sumber daya dan perunding.⁹² Secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:



Seluruh manajer seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal organisasi, tetapi juga menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap organisasi yang di kelolanya. Manajer harus mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, mendiagnosa dan bereaksi terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan, baik berupa kesempatan-kesempatan, resiko-resiko maupun ancaman yang berpengaruh pada operasi organisasi (perusahaan).

Memahami organisas konteksnya dengan lingkungan, maka perlu memahami apa saja fenomena yang ada di luar organisasi. Organisasi sebagai elemen yang ada dalam lingkungan maka harus memahami dan sensitif terhadap lingkungannya. Fenomena yang ada di lingkungan misalnya persaingan pasar, tekanan sosial dari kelompok penekan, kesemuanya merupakan fakta sosial yang mempengaruhi organisasi. Eksternal organisasi meliputi seluruh

⁹² Ibid..., hlm. 41-45.

entitas yang ada diluar organisasi, tetapi memiliki pengaruh signifikan pada pertumbuhan dan pertahanan organisasi. Sebuah organisasi bisa saja tidak mengendalikan kondisi lingkungan namun perlu secara terus menerus memantau dan mengadaptasi perubahan eksternal, sebuah pendekatan proaktif atau reaktif dibutuhkan untuk mengendalikan keadaan. Lingkungan eksternal mempunyai banyak unsur yang berpengaruh langsung (lingkungan ekstern mikro) dan yang berpengaruh tidak langsung (lingkungan ekstern makro). Lingkungan eksternal mikro terdiri dari:

a. Para pesaing (*competitors*)

Lingkungan persaingan perusahaan tercermin dari tipe, jumlah dan norma perilaku organisasi-organisasi pesaing, dengan pemahaman lingkungan persaingan yang dihadapi, organisasi dapat mengetahui posisi persaingan, sehingga lebih mampu mengoptimalkan operasi-operasinya.

b. Penyedia (*suppliers*)

Setiap organisasi sangat tergantung pada sumber-sumber dari sumber daya-sumber dayanya untuk memenuhi kebutuhan bahan baku (mentah), bahan pembantu, pelayanan, energi dan peralatan, yang digunakan untuk memproduksi keluaran.

c. Langgan (*customers*)

Strategi, kebijaksanaan dan taktik-taktik pemasaran perusahaan sangat tergantung situasi pasar dan pelanggan. Biasanya, manajer pemasaran menganalisa profil pelanggan sekarang dan potensial serta kondisi pasar dan mengarahkan kegiatan-kegiatan pemasaran perusahaan berdasarkan hasil analisa tersebut

d. Lembaga-lembaga keuangan

Organisasi-organisasi tergantung pada bermacam-macam lembaga keuangan, seperti bank-bank komersial, bank-bank instansi dan perusahaan asuransi dan pasar modal, untuk menjaga dan memperluas kegiatan-kegiatannya.

e. Pasar tenaga kerja (*labor supply*).

Organisasi memerlukan sejumlah karyawan (personalia) dengan bermacam-macam ketrampilan, kemampuan dan pengalaman, sehingga organisasi perlu menggunakan banyak saluran untuk menarik dan mendapatkan karyawan-karyawan tersebut

f. Perwakilan-perwakilan pemerintahan

Hubungan organisasi dengan perwakilan pemerintah berkembang semakin kompleks. Perwakilan pemerintah biasanya menetapkan peraturan yang harus dipatuhi organisasi dalam operasinya, prosedur-prosedur perizinan, dan pembatasan-pembatasan lainnya untuk melindungi masyarakat. Disamping itu perwakilan pemerintah merupakan para penyedia dan kreditur besar bagi perusahaan.

Selanjutnya lingkungan eksternal makro terdiri dari:

a. Faktor-faktor teknologi

Tingkat kemajuan teknologi memainkan peranan penting dalam setiap masyarakat atau industri, berarti pada penentuan produk dan jasa yang akan diproduksi, peralatan yang akan digunakan, dan bagaimana jenis-jenis operasi yang akan dikelola.

b. Ekonomi

Manajer senantiasa perlu menganalisa dan mendiagnosa faktor-faktor ekonomi, seperti kecendrungan inflasi atau deflasi harga barang-barang dan jasa, kebijaksanaan moneter, devaluasi atau revaluasi, dan yang menyangkut tingkat bunga, kebijaksanaan fiskal, keseimbangan neraca pembayaran, dan harga-harga yang ditetapkan oleh para pesaing dan penyedia.

c. Politik

Variabel-variabel politik hukum, politik dan hukum dalam suatu periode waktu tertentu akan menentukan operasi perusahaan. Contohnya kebijakan pemerintah dalam bidang perdagangan, undang-undang perpajakan, upah minimum, undang-undang hak paten, dll.

d. Sosial

Lingkungan sosial-kebudayaan, lingkungan ini mencakup kepercayaan, nilai-nilai, sikap, pandangan serta pola kehidupan yang dibentuk oleh tradisi, pendidikan, kelompok etnis, ekologi, demografis, geografis, serta agama dan kepercayaan dari sekelompok atau seluruh masyarakat tertentu.

e. Dimensi internasional.

Dimensi internasional, kekuatan-kekuatan ini berpengaruh melalui perkembangan politik dunia, ketergantungan ekonomi, penularan nilai-nilai dan sikap hidup serta transfer teknologi. Lebih sempit lagi, misalnya ketergantungan sumberdaya impor, keadaan resesi perekonomian dunia, persaingan dengan perusahaan multi nasional, tingkat pertukaran mata uang asing, dan sebagainya.

Dalam konteks pengorganisasian, seorang manajer mempertimbangkan faktor lingkungan organisasi dengan menghadapi persaingan dalam setiap aspek bisnis, dan kompetisi ini semakin meningkat dimasa depan. Pelaku organisasi harus menyadari bahwa di luar organisasi terdapat guncangan-guncangan yang dikehendaki lingkungan, misalnya selera pasar, keadaan sosial dan politik, dan kebijakan pemerintah. Untuk bersaing dengan tantangan eksternal ini, organisasi perlu menciptakan suatu lingkungan internal yang menantang, yang membuat para karyawan berbakat saling menantang secara positif serta menciptakan strategi, produk, dan layanan yang tepat.

Tantangan yang positif membantu perusahaan untuk menghadapi tantangan dari organisasi yang kompetitif dengan menciptakan efisiensi, kinerja, dan pengetahuan para karyawannya. Tantangan yang positif menciptakan produk, strategi, dan layanan yang lebih baik. Tantangan yang positif menciptakan rasa perlunya menciptakan sesuatu dengan lebih baik. Untuk menciptakan suatu lingkungan yang menantang, organisasi harus melakukan hal-hal sebagai berikut: (1) Mengubur birokrasi dan hierarki yang ketat; (2) Mencoba memikat dan mempertahankan karyawan yang benar-benar berbakat; (3) Menciptakan lingkungan

pembelajaran yang berkelanjutan; (4) Menghilangkan batasan antar warna kulit, ras, usia, dan jender; (5) Menciptakan suatu lingkungan yang tidak menimbulkan rasa takut.⁹³

Lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku organisasi, seperti perubahan sosial, budaya, dan lingkungan global. Biasanya semakin cepat kekuatan perubahan di lingkungan, maka semakin besar ketidakpastian di organisasi. Akan semakin besar masalah yang membuat organisasi membutuhkan akses sumber daya untuk memperbaiki kinerjanya.⁹⁴ Sumber daya tersebut bisa berbentuk modal, peralatan dan tenaga ahli. Dengan adanya perubahan lingkungan, maka organisasi dituntut untuk juga berubah, misalnya perubahan struktur organisasi. Dengan demikian setiap manajer dalam menggerakkan sumberdaya semestinya memahami dinamika yang berkembang dalam organisasi.

H. Dinamika Organisasi

Kegiatan pengorganisasian tidak akan pernah berhenti ataupun berakhir karena memiliki sifat dinamis. Perubahan-perubahan pasti terjadi dan tidak dapat dihindarkan. Hal ini disebabkan aktivitas organisasi berhubungan langsung dengan manusia, dan manusia unsur paling dominan dengan organisasi maupun pengorganisasian.

Perubahan organisasional adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.⁹⁵ Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*), yang membuat sesuatu menjadi lain. Perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu: *Mission change* ; *Strategic change*, *Operational/structural changes*, *Technological changes*, *Changing*

⁹³ Subir Chowdhury, *Organisasi Abad 2* (Jakarta: Gramedia, 2005), hlm. 20.

⁹⁴ Jennifer M. George, dan Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Prentice Hill, 2005), hlm. 505-506.

⁹⁵ Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, hlm. 2.

the attitude and behavior of personal.⁹⁶ Menurut Winardi terdapat adanya sejumlah faktor yang bersifat spesifik bahkan jelas, yang menyebabkan organisasi-organisasi perlu beralih dari kondisi status quo. Hal yang paling jelas adalah faktor yang berhubungan dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal, yang mengharuskan adanya perubahan.⁹⁷ Faktor perubahan terjadi karena ada 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal.

a. Faktor Internal

Adalah penyebab perubahan yang berasal dari dalam organisasi yang bersangkutan, yang dapat berasal dari berbagai sumber. Problem yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota organisasi pada umumnya menyangkut masalah komunikasi dan kepentingan masing-masing anggota. Proses kerja sama yang berlangsung dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Problem yang timbul dapat menyangkut masalah sistem kerjasamanya dan dapat pula menyangkut perlengkapan atau peralatan yang digunakan.

Sistem kerja sama yang terlalu birokratis atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. System birokrasi (kaku) menyebabkan hubungan antar anggota menjadi impersonal yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan pada gilirannya produktivitas menurun, demikian sebaliknya. Perubahan yang harus dilakukan akan menyangkut struktur organisasi yang digunakan.

Kekuatan-kekuatan Internal yaitu 1). Perubahan kebijakan lingkungan; 2). Perubahan tujuan; 3). Perluasan wilayah operasi tujuan; 4). Volume kegiatan bertambah banyak; 5). Sikap dan perilaku dari para anggota organisasi.

b. Faktor eksternal

Adalah penyebab perubahan yang berasal dari luar, atau sering disebut lingkungan. Organisasi bersifat responsif terhadap perubahan

⁹⁶ G.R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Terjemahan J. Smith (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), hlm. 121-129.

⁹⁷ Lihat Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, hlm. 41

yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya. Artinya, perubahan yang besar itu terjadi karena lingkungan menuntut seperti itu. Beberapa penyebab perubahan organisasi yang termasuk faktor eksternal adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan peraturan pemerintah. Sebagaimana dikatakan Pettigrow, bahwa; perubahan-perubahan di dalam sebuah organisasi terjadi, baik sebagai reaksi terhadap kejadian-kejadian bisnis, maupun kejadian-kejadian ekonomi, dan terhadap proses-proses manajemen.⁹⁸

Kekuatan-kekuatan eksternal yaitu 1). Politik; 2). Hukum; 3). Kebudayaan; 4). Teknologi; 5). Sumberdaya alam; 6). Demografi; 7). Sosiologi. Beberapa macam kekuatan yang berasal dari dalam dan dari luar organisasi tersebut mempengaruhi perubahan organisasi. Kurt Lewin mengembangkan cara yang paling banyak dimanfaatkan orang dalam hal mengidentifikasi fase-fase perubahan yang direncanakan yang meliputi tiga macam fase, dinyatakan masing-masing sebagai 1). Fase pencairan (*unfreezing*); 2). Fase merubah (*change*); 3). Fase pembekuan kembali (*refreezing*)

I. Rentang Kendali/ Koordinasi

Para ahli telah memberikan definisi yang beragam tentang koordinasi. Berikut ini beberapa definisi koordinasi menurut para ahli, antara lain : Menurut G.R. Terry koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Menurut E.F.L. Brech koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri.⁹⁹ Menurut Mc. Farland koordinasi adalah

⁹⁸ Ibid..., hlm. 43.

⁹⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 85.

suatu proses di mana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama.¹⁰⁰

Menurut Handoko koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.¹⁰¹ Menurut Syafaruddin koordinasi adalah salah satu fungsi manajemen yang mengimplikasikan bahwa elemen-elemen suatu organisasi saling berhubungan dan menunjukkan keterkaitan sedemikian rupa, sehingga semua orang melaksanakan tindakan tepat waktu dalam rangka mencapai tujuan.¹⁰² Dari berbagai definisi di atas, maka koordinasi dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk menyingkronkan pelaksanaan pekerjaan dalam rangka menjapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien.

Kebutuhan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Derajat koordinasi yang tinggi sangat bermanfaat untuk pekerjaan yang tidak rutin dan tidak dapat diperkirakan, faktor-faktor lingkungan selalu berubah-ubah serta saling ketergantungan adalah tinggi. Koordinasi juga sangat dibutuhkan bagi organisasi-organisasi yang menetapkan tujuan yang tinggi.¹⁰³ Koordinasi dan komunikasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan. Demikian pula, koordinasi dan kepemimpinan (*leadership*) tidak bisa dipisahkan satu sama lain, karena satu sama lain saling mempengaruhi.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen* (Jakarta: PT Gunung Agung, 1985), 89.

¹⁰¹ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2003), hlm. 195.

¹⁰² Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hlm. 79.

¹⁰³ T. Hani Handoko, *Manajemen*, hlm. 196.

¹⁰⁴ Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen* (Jakarta: PT Gunung Agung, 1985), hlm. 88.

Terdapat tiga macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi seperti diungkapkan oleh James D. Thompson, yaitu : Pertama, Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*), jika satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir; Kedua, Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*), di mana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja; Ketiga, Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*), merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.¹⁰⁵ Terdapat dua tipe koordinasi, antara lain : Pertama, Koordinasi vertikal . Koordinasi vertikal adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggungjawabnya.

Kedua, Koordinasi horisontal. Koordinasi horisontal adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparatur) yang setingkat.¹⁰⁶ Sedangkan jika dilihat dari sifat koordinasi terdapat tiga sifat koordinasi, yaitu :

- a) Koordinasi adalah dinamis bukan statis.
- b) Koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang koordinator (manajer) dalam rangka mencapai sasaran.
- c) Koordinasi hanya meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.

Asas koordinasi adalah asas skala (hirarki) artinya koordinasi itu dilakukan menurut jenjang-jenjang kekuasaan dan tanggungjawab yang disesuaikan dengan jenjang-jenjang yang berbeda-beda satu sama lain.¹⁰⁷

¹⁰⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen*, hlm. 196.

¹⁰⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen*, hlm. 86.

¹⁰⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen*, hlm. 87.

Selanjutnya Terdapat empat syarat koordinasi, antara lain :

- a) *Sense of cooperation* (perasaan untuk bekerjasama), ini harus dilihat dari sudut bagian per bagian bidang pekerjaan, bukan orang per orang.
- b) *Rivalry*, dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian-bagian, agar bagian-bagian ini berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
- c) *Team spirit*, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai.
- d) *Esprit de corps*, artinya bagian-bagian yang diikutsertakan atau dihargai, umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat.¹⁰⁸

Koordinasi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a) Bahwa tanggungjawab koordinasi adalah terletak pada pimpinan. Oleh karena itu, koordinasi adalah merupakan tugas pimpinan. Koordinasi sering dicampur-adukkan dengan kata kooperasi yang sebenarnya mempunyai arti yang berbeda. Sekalipun demikian pimpinan tidak mungkin mengadakan koordinasi apabila mereka tidak melakukan kerjasama. Oleh karena itu, maka kerjasama merupakan suatu syarat yang sangat penting dalam membantu pelaksanaan koordinasi.
- b) Adanya proses yang kontinu. Karena koordinasi adalah pekerjaan pimpinan yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.
- c) Pengaturan secara teratur usaha kelompok. Karena koordinasi adalah konsep yang ditetapkan di dalam kelompok bukan terhadap usaha individu, maka sejumlah individu yang bekerjasama, di mana dengan koordinasi menghasilkan suatu usaha kelompok yang sangat penting untuk mencapai efisiensi dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Adanya tumpang

¹⁰⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen*, hlm. 88.

tindih, kekaburan dalam tugas-tugas pekerjaan merupakan pertanda kurang sempurnanya koordinasi.

- d) Konsep kesatuan tindakan. Hal ini adalah merupakan inti dari koordinasi. Kesatuan usaha berarti harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha tiap kegiatan individu sehingga terdapat adanya keserasian di dalam mencapai hasil.
- e) Tujuan koordinasi adalah tujuan bersama, kesatuan dari usaha meminta suatu pengertian kepada semua individu, agar ikut serta melaksanakan tujuan sebagai kelompok di mana mereka bekerja.¹⁰⁹

Jika kegiatan-kegiatan dibagi dan didepartementalisasi, maka manajer perlu untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan itu untuk mencapai tujuan. Kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif sebagian besar tergantung pada jumlah bawahan yang melapor kepadanya, yang dikenal sebagai rentang manajemen atau rentang kendali. Menurut Siswanto rentang kendali adalah tingkat pengendalian atau tingkat delegasi tanggung jawab yang menganggap bahwa terdapat batas tertentu terhadap jumlah bawahan yang dapat dikelola oleh seorang manajer.¹¹⁰ Ada juga yang mengatakan bahwa rentang kendali adalah kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif yang sebagian besar tergantung jumlah bawahan yang melapor kepadanya. Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer. Bawahan yang terlalu banyak kurang baik, demikian pula jumlah bawahan yang terlalu sedikit juga kurang baik.

Hubungan rentang manajemen dan koordinasi adalah semakin besar jumlah rentang, maka akan semakin sulit untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan secara efektif. Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara

¹⁰⁹ Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen* (Jakarta: PT Gunung Agung, 1985), hlm. 90.

efektif oleh seorang manajer. Pengertian rentang manajemen dapat bermacam-macam ada yang mengatakan *span of control*, *span of authority*, *span of attention* atau *span of supervision*. Ada beberapa alasan dalam menentukan rentang manajemen yang tepat, antara lain¹¹¹:

- a) Rentang manajemen mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka. Terlalu melebarnya rentang berarti manajer harus mengendalikan jumlah bawahan yang besar sehingga menyebabkan tidak efisien. Sebaliknya jika rentang terlalu sempit dapat menyebabkan manajer tidak digunakan sepenuhnya.
- b) Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi. Semakin sempit rentang manajemen, struktur organisasi akan berbentuk “*tall*” dengan banyak tingkat pengawasan di antara manajemen puncak dan tingkat paling rendah. Sedangkan rentang manajemen yang melebar akan menghasilkan struktur yang berbentuk “*flat*” yang berarti tingkat manajemen semakin sedikit dan akan mempengaruhi efektifitas manajer di semua tingkatan.

Untuk memilih suatu rentang manajemen, maka manajer harus mempertimbangkan hubungan manajer dengan bawahan. Secara matematik V.A. Graicunas dalam Siswanto menetapkan rumus matematika untuk menghitung jumlah hubungan yang akan dilakukan, yaitu:

$$R = n (2^{n-1} + n - 1)$$

Ket : R = Jumlah hubungan

n = Jumlah bawahan yang ditugaskan pada kelompok komando manajer.¹¹²

¹¹⁰ Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 98.

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² *Ibid.*..., hlm. 87.

Menurut Henry Fayol dalam Suswanto¹¹³ seorang pengawas produksi dapat mengendalikan 20 sampai 30 karyawan. Menurut Lyndall F Urwick dalam suswanto seorang pengawas paling banyak hanya dapat mengendalikan lima atau enam bawahan. Sedangkan menurut Jendral Ian Hamilton bahwa rata-rata otak manusia hanya memiliki ruang lingkup yang efektif dalam penanganan dari tiga sampai enam otak manusia lainnya. Meskipun demikian jumlah rentang menejemen yang mutlak ideal sulit ditentukan, karena hal ini tergantung pada banyak variabel, seperti besarnya organisasi, teknologi, spesialisasi, kegiatan-kegiatan rutin, tingkat manajemen dan sifat-sifat pekerjaan lainnya.

Ada dua tipe rentang manajemen, antara lain :

1) Rentang manajemen yang lebar

Alasan digunakan rentang manajemen yang lebar adalah tingkatan hirarki yang semakin tinggi cenderung mengurangi kecepatan waktu penyebaran informasi dari atas ke bawah. Lebih banyak jumlah tingkatan yang dilalui informasi, lebih besar kemungkinan penyimpangan atau distorsi. Penambahan tingkatan manajemen memakan biaya, karena memerlukan penambahan gaji meterial. Penggunaan sumber daya manajer secara efisien.

2) Rentang manajemen yang sempit

Alasan digunakan rentang manajemen yang sempit adalah pada umumnya moral dan produktifitas karyawan akan meningkat dalam organisasi-organisasi kecil daripada dalam organisasi-organisasi besar. Penggunaan rentang manajemen terlalu melebar berarti manajer tidak akan dapat menjalankan fungsi-fungsi dengan efektif dan mencurahkan perhatiannya kepada seluruh bawahan secara perseorangan. Koordinasi dan kooperasi berkembang baik, karena setiap individu mengelola fungsi

¹¹³ Ibid.

sendiri dan dengan bantuan minimum dari atasan. Organisasi dengan meningkatnya jumlah karyawan mempunyai tiga pilihan : Rentang manajemen naik; Hirarki tingkatan manajemen naik; dan Kombinasi keduanya.

Pertimbangan ekonomis sebagai hal terpenting dalam penentuan rentang manajemen adalah : (1) Semakin lebar rentang manajemen maka biaya untuk manajer menurun dan biaya untuk aktivitas operasional meningkat dan sebaliknya; (2) Semakin sempit rentang manajemen maka biaya untuk manajer meningkat dan biaya untuk aktivitas operasional menurun. Menurut Lockheed's dalam Suswanto¹¹⁴ pada dasarnya faktor-faktor yang mempengaruhi rentang manajemen adalah:

- a. Kesamaan fungsi-fungsi. Semakin sejenis fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh kelompok kerja, rentangan semakin melebar.
- b. Kedekatan geografis. Semakin dekat kelompok kerja ditempatkan, secara fisik, rentangan semakin melebar.
- c. Tingkat pengawasan langsung yang dibutuhkan. Semakin sedikit pengawasan langsung dibutuhkan, rentangan semakin melebar.
- d. Tingkat koordinasi pengawasan yang dibutuhkan. Semakin berkurang koordinasi yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.
- e. Perencanaan yang dibutuhkan manajer.
- f. Semakin sedikit perencanaan yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.
- g. Bantuan organisasional yang tersedia bagi pengawas.

Lebih banyak bantuan yang diterima pengawas dalam fungsi-fungsi seperti penarikan, latihan, dan pengawasan mutu, rentangan semakin melebar. Faktor lain yang dipakai untuk menentukan rentang manajemen dan dijadikan sebagai pedoman yang mencakup beberapa

¹¹⁴ Ibid..., hlm. 90.

faktor yang berhubungan dengan situasi, bawahan dan atasan, yang secara ringkas dapat ditunjukkan berikut ini :

- a) Faktor-faktor yang berhubungan dengan situasi. Rentang manajemen dapat relatif melebar bila: Pekerjaan bersifat rutin; Operasi-operasi stabil; Pekerjaan bawahan sejenis; Bawahan dapat bekerja tidak tergantung satu dengan yang lain; Prosedur-prosedur dan metoda-metoda dibuat secara baik dan telah diformalisasikan; Pekerjaan tidak membutuhkan tingkat pengawasan yang tinggi.
- b) Faktor-faktor yang berhubungan dengan bawahan. Rentang manajemen dapat relatif melebar apabila : Bawahan adalah terlatih baik untuk pekerjaan tertentu; Bawahan lebih senang bekerja tanpa pengawasan ketat.
- c) Faktor-faktor yang berhubungan dengan atasan. Rentang manajemen dapat relatif melebar apabila : Manajer adalah terlatih baik dan berkemampuan tinggi; Manajer menerima bantuan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan pengawasannya; Manajer tidak mempunyai kegiatan-kegiatan tambahan selama pengawasan dilaksanakan; Manajer lebih menyukai gaya pengawasan yang lepas dari pada ketat.



BAB 3

BUDAYA ORGANISASI DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBENTUKNYA

A. Pengertian Budaya Organisasi

Koentjaraningrat, kebudayaan merupakan suatu kompleks dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan serta sebagai kompleks aktivitas tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat Koentjaraningrat mengatakan secara ilmu antropologi, kebudayaan adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar. Hal tersebut menurut Koentjaraningrat hampir seluruh tindakan manusia adalah kebudayaan. Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli:

- a) Peter F. Drucker menjelaskan budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.
- b) Phithi Sithi Amnuai BO adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi

masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal.

- c) Daniel R. Denison BO adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi system dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan perinsip-perinsip tersebut.
- d) Menurut Wood¹¹⁵, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn, budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.
- e) Menurut Tosi, Rizzo, Carroll budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.
- f) Menurut Robbins budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.
- g) Menurut Schein (budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.
- h) Menurut Cushway dan Lodge budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

¹¹⁵ Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn, *Organization Culture*, Terj. Dehan Supandi dan Alain D. Wiatmana, (Jakarta: Gramedia, 2001) hlm. 391

Sumber-sumber Budaya Organisasi menurut Tosi, Rizzo, Carrol budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: (1) Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi; (2) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan; (3) Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

NC Konsep budaya yang penulis paparkan di atas, penulis pakai sebagai teori untuk mengupas budaya sekolah. Budaya sekolah adalah seperangkat norma, nilai, kepercayaan, ritual, seremoni, simbol, dan cerita yang meliputi seluruh person di sekolah.¹¹⁶ Budaya sekolah adalah transmisi secara sejarah, bentuk makna meliputi norma, nilai, kepercayaan, seremoni, ritual, tradisi, dan pemahaman mitos oleh anggota masyarakat sekolah.¹¹⁷ Budaya sekolah meliputi nilai, simbol, kepercayaan, dan berbagai makna para orang tua, murid, guru, dan lainnya sebagai masyarakat dan mengatur apa yang bernilai bagi kelompok dan bagaimana seharusnya anggota berpikir, merasa, dan berperilaku.¹¹⁸ Budaya sekolah berarti bagaimana mempelajari peristiwa dan interaksi menjadi bermakna.

Budaya sekolah didefinisikan sebagai norma, nilai, kepercayaan, dan anggapan di anggotanya, yang berwujud simbol, artifak, ritual, seremoni, ideologi, dan bentuk perilaku.¹¹⁹ Berdasarkan teori *Shool*

¹¹⁶ Peterson, D, Kent, *at issue Culture: Positive or Negative*. (National Staff Development Council: JSD Summer, 2002), hlm. 210

¹¹⁷ Stephen Stolp, *Leadership for School Culture* (ERIC Clearinghouse on Educational, 1994), hlm. 91.

¹¹⁸ Thomas J. Sergiovani dan Robert Starrat, *Supervision: A Redefinition* (New York: McGraw Hill Companies, 2002), hlm.126.

¹¹⁹ Leithwood, dan Aitken, Jantzi, *Making Schools Smarter: A sistem for Monitoring School and District Progress*. Readernr USA, , 2001), hlm..34

Culture yang dikupas beberapa pakar tersebut, penulis menyimpulkan bahwa budaya sekolah membentuk pemikiran personil, bagaimana bertindak, budaya sekolah sebagai harapan yang tidak tertulis memotivasi kepala sekolah, administrator, guru, murid, dan orang tua bekerjasama dan meningkatkan disiplin sekolah. Schein akhirnya memberikan definisi yang lebih dapat diterima oleh berbagai pihak yaitu bahwa budaya organisasi merupakan : “*A pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and therefore, to perceive, think, and feel in relation to those problems.*”

Dalam istilah Inggris *culture* berasal dari bahasa Latin *cultura*, yang berarti merawat atau perawatan.¹²⁰ Dalam istilah Indonesia *culture* disebut dengan istilah budaya. Istilah budaya berasal dari bahasa Sansekerta, yakni *buddhaya* sebagai bentuk *jama'* dari *buddhi* yang berarti akal.¹²¹ Dalam KBBI disebutkan bahwa budaya memiliki makna pikiran dan akal budi. Dalam istilah bahasa Arab, kata budaya disebut dengan kata “*tsaqafa*” yang berarti cerdas,¹²² memahami dengan cepat,¹²³ didapatkan dan diketahui.

Dari definisi secara bahasa antara *culture*, *cultura*, dan budaya terdapat pemahaman bahwa budaya merupakan hasil olah pikir/akal untuk menjaga atau merawat keberlangsungan hidup makhluk.

Definisi budaya organisasi menurut para pakar adalah:

1. Robbins dalam *Teori Organisasi* memberikan definisi mengenai budaya organisasi seperti “nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi”, “falsafah yang menuntun kebijaksanaan

¹²⁰ Kusdi, *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian dan Praktek* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hlm. 10.

¹²¹ Ibid..., hlm. 11.

¹²² Abu al-Fadhl Jamaluddin Muhammad bin Mukrim bin Mandzur al-Afriqi al-Mishri, *Lisaanu-l-Arab*, Al-Mujallad 1 (Beirut: Daarul Shaadir, 1997), hlm. 340.

¹²³ Loise Maluf, *Al-Munjid fi Lughah wa al-Alaam* (Beirut: Daarul-Masyriq, 1986), hlm. 71.

organisasi terhadap pegawai dan pelanggan”, “cara pekerjaan dilakukan di tempat itu”, dan “asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi”. Dari berbagai definisi tersebut tema sentral budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama.¹²⁴

2. Judge dan Robbins mengartikan budaya organisasi “... *is a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.*”¹²⁵
3. Daft menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah “... *the set of key values, beliefs, and norms, shared by members of an organization.*”¹²⁶
4. Schein mendefinisikan “... *is a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that has work well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relations to these problems*”.¹²⁷
5. Gibson dkk mendefinisikan “*what employee perceive and how this perception creates a pattern of believes, values, and expectations*”.¹²⁸

Dari berbagai definisi tersebut, dapat dimengerti bahwa dalam budaya organisasi adalah mengenai berbagi (*share*) dua komponen penting yaitu yang nampak (*visible*). dan yang tidak nampak (*invisible*). Dan dalam pendapat Schein, yang nampak disebut dengan *artifact*,

¹²⁴ Lihat Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi*, hlm. 479.

¹²⁵ Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, Inc. 2007), hlm. 510 – 513.

¹²⁶ Richard L. Daft, *Understanding The Theory and Design of Organizations* (Vanderbilt University: Thomson South Western, 2007), hlm. 265.

¹²⁷ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jissy-Bass Publishers, 1989), hlm. 12.

¹²⁸ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., Robert Konopske, *Organizations: Behavior, Structure, and Process* (New York: Mc Graw Hill, 2004), hlm. 30.

terhadap yang tidak nampak tersebut dibagi menjadi dua bagian, yaitu *espoused value* dan *underlying assumption*.

Dari berbagai definisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan manfaat diantaranya; membedakan organisasi itu dengan yang lain, memberikan solusi dalam beradaptasi dengan kondisi eksternal dan mengintegrasikan internal organisasi.

Bersama dengan Judge, Robbins menyimpulkan karakter organisasi yaitu:

- a) Inovasi dan pengambilan resiko yaitu tingkatan sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b) Perhatian terhadap detail, adalah tingkatan sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan memperhatikan pada detail dari pekerjaannya.
- c) Orientasi pada hasil, adalah tingkatan sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d) Orientasi terhadap masyarakat dalam organisasi, adalah tingkatan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e) Orientasi pada kelompok (*team*) adalah tingkatan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f) Agresifitas, adalah tingkatan sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g) Stabilitas, adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.¹²⁵

¹²⁵ Lihat Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*; hlm. 510 – 513.

Karakter-karakter tersebut adalah kepribadian dari organisasi yang menjadi asumsi dasar individu dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya. Dengan karakter tersebut nampak pada organisasi budaya yang berperan di dalamnya. Dan dengan budaya tersebut setiap individu berbuat dan berprespektif sama untuk menghadapi berbagai masalah internal ataupun eksternal.

B. Jenis-jenis Budaya Organisasi

Noe dan Mondy membedakan tipe budaya organisasi dalam dua kelompok, yaitu: 1) *Open and participate culture*, dan 2) *Closed and autocratic culture*.¹²⁶ *Open and participate culture* ditandai oleh adanya kepercayaan terhadap bawahan, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif dan penuh perhatian, penyelesaian masalah secara kelompok, adanya otonomi pekerja, *sharing* informasi, serta pencapaian tujuan yang *outputnya* tinggi.

Closed and autocratic culture ditandai oleh pencapaian tujuan *output* yang tinggi, namun pencapaian tersebut mungkin lebih dinyatakan dan dipaksakan pada organisasi dengan para pemimpin otokrasi dan kuat. Semakin besar rigiditas dalam budaya ini, yang merupakan hasil kepatuhan yang ketat terhadap suatu mata rantai komando formal, semakin sempit pula rentang manajemen dan akuntabilitas individual. Selain itu, karakteristik ini lebih menekankan pada individual daripada *teamwork*. Daft memberikan gambaran mengenai kultur organisasi yaitu melalui dua fokus yaitu: 1) tingkat dimana lingkungan yang kompetitif yang meminta fleksibilitas dan stabilitas. 2) tingkat dimana strategi organisasi fokus pada kekuatan internal ataupun external.¹²⁷

STRATEGIC FOCUS	NEEDS OF THE ENVIRONMENT		
	Flexibility		Stability
	External	Adaptability Culture	Mission Culture
	Internal	Clan Culture	Bureaucratic Culture

¹²⁶ Didin Kurniadin dan Imama Machali, *Manajemen Pendidikan; Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta; Arruz Media, 2012), hlm. 247.

¹²⁷ Richard L. Daft, *Understanding the Theory and Design of Organizations*, (Vanderbilt

Gambar berikut adalah ilustrasi dari dua dimensi tersebut:

Gambar tersebut menunjukkan suatu model budaya yang memadukan antara fokus strategi yaitu posisi external dan internal, dengan kondisi lingkungan organisasi fleksibel dan stabil. Dari gambar tersebut terdapat empat model budaya yaitu:

- a. *The Adaptability Culture*, yaitu dengan karakter strategi yang fokus pada lingkungan external melalui fleksibilitas dan perubahan untuk menemui kebutuhan pelanggan.
- b. *The Mission Culture*, yaitu dengan karakter yang menekankan pada visi yang jelas dari tujuan organisasi dan dalam pencapaian tujuan, seperti pertumbuhan penjualan, keuntungan atau penyebaran pasar, untuk membantu tercapainya tujuan.
- c. *The Clan Culture*, memiliki fokus pada keterlibatan anggota organisasi dalam perubahan pencapaian dari lingkungan external. Budaya ini fokus pada kebutuhan karyawan sebagai cara untuk meningkatkan kinerja.
- d. *The Bureaucratic Culture*, yaitu fokus pada internal dan konsisten pada orientasi lingkungan yang stabil. Pada organisasi ini budaya memberikan dorongan pendekatan cara dalam menjalankan usaha. Simbol, pahlawan, dan perayaan memberikan dorongan kerjasama, tradisi dan mengikuti kebijakan yang berjalan dan dilakukan sebagai cara untuk mencapai tujuan.

Selain dua pendapat tersebut Deal dan Kennedy¹²⁸, mengemukakan empat jenis budaya organisasi, yaitu:

- a. *Macho culture*. Perusahaan yang menganut budaya ini anggotanya harus berani mengambil resiko yang tinggi dan akan segera menerima umpan dari manajemen mengenai tindakannya.
- b. *Work hard play hard*. Budaya perusahaan ini ditandai oleh risiko rendah dan umpan balik yang cepat, namun budaya ini

University: Thomson South Western, 2007), hlm. 245

¹²⁸ Ibid.

menekankan pada “keriangan” dalam bekerja serta lebih berorientasi pada masa kini.

- c. *Bet your company*. Budaya ini cenderung dianut perusahaan yang berada pada risiko tinggi, namun umpan balik terhadap pekerjaan biasanya relative sama.
- d. *Process culture*. Budaya ini tercermin pada risiko rendah dan umpan balik lambat. Nilai-nilai yang dianut adalah protektif dan keberhati-hatian.

Dari berbagai pembagian jenis-jenis budaya organisasi tersebut, dapat dimengerti secara lebih mudah dengan memahami budaya organisasi sebagaimana dikelompokkan oleh Daft. Yaitu pembagian pada empat model budaya organisasi, *The Adaptability culture*, *The Mission culture*, *The Clan culture*, dan *The Bureaucratic culture*.

C. Membangun Budaya Organisasi Yang Kuat

Budaya organisasi hakikatnya adalah tentang mengelola kelompok dalam hal ini adalah organisasi. Oleh karena itu, dalam membangun budaya organisasi yang kuat dibutuhkan peran dan dukungan dari kelompok yang melibatkan *leader*. Sehingga dengan kebiasaan *leader* yang memberikan *problem solving* dari permasalahan yang dihadapinya, dan demikian itu diulang-ulang dan mendapatkan membenaran. Maka secara tidak langsung *leader* tersebut telah membangun budaya organisasi dalam kelompok.

Menurut Schein dalam Dewi Hanggraeni¹²⁹, pendiri organisasi mempunyai pengaruh yang besar dalam proses penciptaan kultur organisasi. Ada beberapa tahap yang terjadi dalam penciptaan budaya organisasi, yaitu: (1) Pendiri organisasi memiliki keyakinan-keyakinan sendiri; (2) Pendiri organisasi membawa keyakinan-keyakinannya tersebut kepada satu orang atau lebih dan membentuk group inti. Grup inti ini saling berbagi visi dan percaya terhadap

¹²⁹ Dewi Hanggraeni, *Perilaku Organisasi: Teori, Kasus, dan Analisis* (Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI, 2011), hlm. 153.

risiko; (3) Grup inti memulai kegiatannya dalam organisasi; (4) Perekrutan anggota-anggota lain ke dalam organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge¹³⁰, proses penciptaan kultur terjadi dalam tiga cara yaitu:

- a) Pendiri organisasi memiliki keyakinan sendiri dan hanya merekrut dan mempertahankan anggota yang sependirian dan sependirian dengan mereka.
- b) Mereka melakukan induktansi dan menyosialisasikan cara berfikir dan berperilaku mereka kepada anggota lainnya.
- c) Pendiri organisasi bertindak sebagai model peran yang mendorong anggotanya untuk mengidentifikasi diri, menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tersebut.

Dari dua pendapat tersebut, dapat dimengerti bahwa peranan pemimpin atau *leader* merupakan hal yang penting dalam membangun budaya organisasi yang kuat. Seberapa kuat budaya organisasi suatu kelompok, bergantung pada seberapa kuat *leader* tersebut mensosialisasikan keyakinannya dalam memberikan alternatif-alternatif jawaban atas problem organisasi.

Daft memberikan tema terkait cara pemimpin membentuk budaya dan etika yaitu:

- a. *Values-based leadership*, nilai-nilai organisasi dikembangkan dan dikuatkan melalui cara ini, yaitu hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasarkan atas nilai-nilai yang di *share*, diinternalisasikan secara kuat, dan semua itu menjadi aturan dan dilakukan para pemimpin.
- b. *Formal Structure and Systems*, diantara *systems* yang dimaksud adalah *Structure*, seorang manajer dapat memberikan tanggung jawab atas nilai-nilai etis untuk posisi tertentu. *Disclosure* (penyingkapan) *mechanism*, laporan-laporan langsung adalah hal yang penting untuk para karyawan menyuarakan fokus

¹³⁰ *Ibid.*

pada praktek yang beretika. *Code of Ethics*, adalah statemen formal dari nilai-nilai perusahaan yang fokus pada etika dan tanggung jawab sosial, ini merupakan penjelasan bagi karyawan tentang dimana perusahaan berbuat dan berdiri, juga merupakan harapan akan kondisi karyawan. *Training Programs*, untuk memastikan bahwa hal-hal etis telah menjadi fokus dalam setiap keputusan yang dibuat, perusahaan dapat memberikan tambahan kode etik yang tertulis dengan karyawan saat program pelatihan.

Dari berbagai penjelasan tersebut, dapat dimengerti bahwa budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan pemimpin. Secara langsung atau tidak langsung *leader* memberikan penguatan-penguatan terhadap apa yang seharusnya pegawai melakukan, dan apa yang seharusnya pegawai tinggalkan.

D. Internalisasi Budaya Organisasi

Pada prinsipnya pegawai baru tidak serta merta terindoktrinasi pada budaya organisasi yang telah ada. Mungkin yang paling penting adalah karena mereka yang paling tidak mengenal budaya organisasi, para pegawai baru adalah mereka yang secara potensial paling besar kemungkinannya mengganggu kepercayaan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu, organisasi tersebut ingin membantu pegawai baru untuk menyesuaikan diri dengan budayanya. Demikian itu disebut dengan sosialisasi.¹³¹ Gibson mendefinisikan sosialisasi sebagai “*the process by which organizations bring new employees into the culture*”.¹³² Dalam terma budaya, sosialisasi mengikuti proses transmisi nilai, asumsi, dan sikap dari pegawai lama pada pegawai baru.

Robbins dan Judge menyebutkan bahwa proses sosialisasi dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu *prearrival stage*, *encounter stage*, dan *metamorphosis stage*. *Prearrival stage* adalah suatu

¹³¹ Lihat Robbins, *Teori Organisasi*, hlm.489.

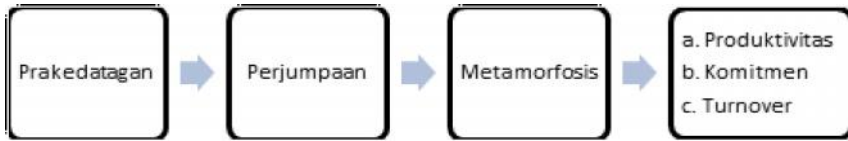
¹³² Lihat Gibson, *Organizations: Behavior, Structure, and Process*, hlm.40.

periode dari pembelajaran dalam proses sosialisasi yang dilakukan sebelum pegawai baru bergabung dalam organisasi. *Encounter stage* adalah tahapan dalam proses sosialisasi yang mana pegawai baru melihat apa yang disukai dalam organisasi dan menghadapi kemungkinan harapan dan realitas yang mungkin berbeda. Dan *metamorphosis stage* adalah tahapan dalam proses sosialisasi yang mana pegawai baru berubah dan mengatur pekerjaannya, kelompok kerjanya, dan organisasinya.¹³³

Hanggraeni menjelaskan sosialisasi Tahap prakedatangan (*prearrival stage*) secara terbuka mengakui bahwa setiap individu datang dengan sekumpulan nilai, sikap, dan harapan tertentu. Hal ini mencakup tugas yang akan dijalankan maupun organisasi. Tahap perjumpaan adalah tahap yang terjadi ketika anggota baru masuk ke dalam organisasi. Di sini, individu menghadapi kemungkinan dikotomi antara harapan - mengenai tugas, rekan kerja, atasan, dan organisasi secara umum - dengan kenyataan. Jika harapan ternyata kurang lebih sama dengan kenyataan, maka tahap perjumpaan ini sekedar memberikan penegasan kembali mengenai persepsi yang telah diperoleh sebelumnya. Namun, jika harapan dan kenyataan berbeda, anggota baru harus melalui sosialisasi untuk melepas berbagai asumsi yang sebelumnya di dapatkan dan menggantinya dengan asumsi yang dipandang tepat oleh organisasi. Pada tahapan metamorphosis yang terjadi ketika anggota baru harus memecahkan segala masalah yang ditemuinya di masa perjumpaan. Pada tahap ini, sosialisasi dikatakan berhasil ketika anggota baru sudah merasa nyaman dengan organisasi dan pekerjaan mereka. Mereka telah menginternalisasi berbagai norma organisasi dan kelompok kerja mereka, dan memahami serta menerima norma-norma tersebut. Mereka memahami sistem, tidak hanya tugas mereka sendiri tetapi juga aturan, prosedur, dan praktik-praktik yang diterima secara informal.

¹³³ Lihat Robbins & Judge, *Organizational Behavior*, hlm. 522

Gambar Proses Sosialisasi Kultur



Greenberg mengungkapkan sosialisasi diartikan sebagai proses di mana individu ditransformasikan dari pihak luar untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi yang efektif. Gibson memandang sosialisasi sebagai suatu aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk membawa karyawan baru pada budaya organisasi. Tujuan sosialisasi adalah: (1) Membentuk sikap dasar, kebiasaan, dan nilai-nilai yang dapat memupuk kerja sama, integritas dan komunikasi dalam organisasi; (2) Memperkenalkan budaya organisasi dengan anggota organisasi; (3) Meningkatkan komitmen dan daya inovasi karyawan terhadap organisasi.

Proses sosialisasi budaya organisasi sebagaimana diungkapkan Luthan dapat dilakukan sebagai berikut: (1) Seleksi terhadap calon karyawan perusahaan; (2) Penempatan karyawan pada suatu pekerjaan tertentu; (3) Pendalaman bidang pekerjaan; (4) Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan; (5) Menanamkan kesetiaan kepada nilai-nilai yang dimiliki organisasi; (6) Memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal yang berhubungan dengan budaya organisasi; (7) Pengakuan atas kinerja dan promosi. Sosialisasi merupakan proses yang penting dalam menciptakan budaya organisasi. Semakin banyak budaya organisasi disosialisasikan maka akan semakin banyak *share assumption* yang dilakukan. Ketika asumsi-asumsi tersebut dibagikan akan menjadi penggerak individu dalam mencapai tujuan organisasi.

E. Manfaat Budaya Organisasi Terhadap Manajemen Lembaga Pendidikan

Karakteristik pelaksanaan budaya organisasi meliputi: Perilaku personil, Norma-norma, Nilai-nilai, Falsafah manajemen, Peraturan-peraturan, Iklim, Inisiatif anggota, Toleransi terhadap resiko, Pengarahan

pimpinan, Integrasi kerja, Dukungan pimpinan, Pengawasan kerja, Identitas angota, Sistem penghargaan personil, Toleransi terhadap konflik, Pola komunikasi kerja. Berikut penjelasan pelaksanaan budaya organisasi:

- a) Perilaku personil. Terjadinya interaksi yang baik antar anggota dengan anggota, anggota dengan atasan.
- b) Norma-norma. Berupa aturan-aturan yang tidak tertulis yang disepakati dan telah menjadi identitas organisasi.
- c) Nilai-nilai. Bagaimana pelayanan berlangsung di organisasi benar-benar mencerminkan kualitas dan terbaik.
- d) Falsafah manajemen. Sejauhmana setiap aktivitas didasarkan falsafah yang dianut dalam organisasi.
- e) Peraturan-peraturan. Adanya peraturan atau hukum yang berlangsung dalam organisasi yang jika dilanggar oleh anggota akan berdampak mendapatkan sanksi.
- f) Iklim. Terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan saling percaya dalam organisasi.
- g) Inisiatif anggota. Setiap anggota memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan organisasi.
- h) Toleransi terhadap resiko. Di dalam organisasi terdapat kesadaran terhadap berbagai resiko yang akan menghambat perkembangan organisasi.
- i) Pengarahan pimpinan. Pimpinan memberikan arahan kepada seluruh anggota organisasi agar dapat memberikan yang terbaik bagi organisasi.
- j) Integrasi kerja. Adanya koordinasi kerja antar departemen sehingga adanya keselarasan.
- k) Dukungan pimpinan. Pimpinan memberikan dukungan kepada anggota setiap aktivitas yang dilakukan untuk kemajuan organisasi.

- l) Pengawasan kerja. Adanya pengawasan terhadap kerja para anggota agar tidak keluar dari rencana yang sudah dibuat.
- m) Identitas anggota. Setiap anggota organisasi memiliki identitas sebagai anggota organisasi yang membuat mereka bangga menjadi anggota.
- n) Sistem penghargaan personil. Adanya pemberian bonus atau insentif berbentuk materi atau non materi bagi anggota yang berprestasi.
- o) Toleransi terhadap konflik Adanya pendeteksian kemungkinan konflik keorganisasian, sehingga konflik dapat diatasi secara fungsional.
- p) Pola komunikasi kerja. Adanya pola komunikasi dua arah sehingga mencapai keefektifan kerja. Pengukuran berfungsi atau tidaknya budaya organisasi meliputi: pengembangan pemahaman visi dan misi, strategi korporasi, membangun kebersamaan, integrasi internal, dan adaptasi eksternal.
- q) Pengembangan pemahaman visi dan misi. Seorang pemimpin di organisasi yang memiliki budaya kuat harus mampu menyumbangkan wawasan visioner mengenai organisasinya kedepan, sesuai dengan perubahan zaman dan dinamika lingkungan organisasi.
- r) Strategi korporasi. Wawasan tidak hanya bersifat abstrak tapi bisa diterapkan ke dalam aksi nyata.
- s) Membangun kebersamaan. Adanya konsensus dalam organisasi sehingga terjadi kehidupan organisasi yang harmonis.
- t) Integrasi internal. Adanya kriteria keanggotaan yang jelas dan adanya standar dalam berbagai aspek kehidupan organisasi, misalnya penghargaan.
- u) Adaptasi eksternal. Sejauhmana organisasi mampu mengatasi masalah yang berkenaan dengan adaptasi dengan lingkungan eksternal.

Diungkapkan oleh Achmad Sobirin bahwa fungsi dari budaya organisasi adalah: Budaya sebagai pembeda antara kita dengan mereka; Budaya sebagai pembentuk identitas diri; Budaya sebagai perekat organisasi; Budaya sebagai alat control; Budaya sebagai *liability*. Menurut Daft budaya organisasi melayani dua fungsi dalam organisasi: yaitu *Pertama*, untuk mengintegrasikan anggota organisasi sehingga mereka tahu bagaimana menjalin hubungan satu sama lain (*Internal Integration*), *Kedua*, untuk membantu suatu organisasi dalam menghadapi lingkungan external.

Menurut Robbins, Organisasi yang berhasil juga akan mencari kecocokan internal. Dimana budayanya dicocokkan dengan teknologi mereka. Teknologi rutin memberi stabilitas dan dapat bekerja baik jika dikaitkan dengan sebuah budaya yang menekankan pengambilan keputusan yang disentralisasi dan membatasi inisiatif perorangan. Teknologi non rutin sebaliknya, mensyaratkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dan paling baik jika disesuaikan dengan budaya yang mendorong inisiatif perorangan dan memperkecil control.¹³⁴ Menurut Gibson, dkk. Mengungkapkan bahwa kegiatan strategis terhadap integrasi internal adalah melalui sosialisasi. “*The socialization process achieves organization by, in effect, undoing the individual’s previously held goals and creating new ones that come closer to those valued by organization*”.¹³⁵ Daft menyebutkan bahwa “*Internal integration means that members develop a collective identity and know how to work together effectively. It is culture that guides day-to-day working relationships and determines how people communicate within the organization, what behavior is acceptable or not acceptable and how power and status allocated*”.¹³⁶

Integrasi internal disini dimaksudkan sebagai suatu tindakan yang dilakukan anggota organisasi dalam mengembangkan identitas kolektif dan mengetahui cara bekerjasama secara efektif. Yang dimaksud

¹³⁴ Lihat Robbins, *Teori Organisasi...*, hlm. 484.

¹³⁵ Lihat Gibson dkk, *Organizations: Behavior, Structure, and Process...*, hlm. 49.

¹³⁶ Lihat Daft. *Understanding The Theory and Design of Organizations...*, hlm. 240

efektif adalah bahwa dalam bekerja terdapat hubungan dan komunikasi dalam organisasi, sehingga warga mengetahui atas apa yang bisa diterima sesama dan apa yang ditolak. Juga mengenai kekuasaan dan status diletakkan dalam kerangka kelompok. Menurut Schein, dalam mengintegrasikan kondisi internal suatu organisasi hendaknya melakukan hal-hal sebagaimana berikut: *Creating a common language and conceptual categories, defining group boundaries and criteria for inclusion and exclusion, distributing power and status, developing norms of intimacy, friendship, and love, defining and allocating reward and punishment, Explaining the unexplainable – ideology and religion*.¹³⁷

Artinya bahwa rincian dari hal-hal tersebut merupakan penjabaran dari integrasi internal. Ketika semuanya itu dilakukan oleh organisasi maka dapat dikatakan organisasi tersebut memiliki integrasi yang tinggi. Sebaliknya jika hal tersebut tidak dilakukan, atau dilakukan hanya oleh sebagian orang, maka hasilnya adalah bahwa integrasi yang dimilikinya rendah.

Menurut Robbins, Organisasi yang berhasil juga akan memperoleh suatu kecocokan eksternal yang baik – budayanya akan dibentuk sesuai dengan strategi dan lingkungannya.¹³⁸ Sebagai contoh strategi yang didorong oleh pasar misalnya, akan lebih sesuai di lingkungan yang dinamis dan membutuhkan budaya yang menekankan inisiatif individual, pengambilan risiko, integrasi tinggi, toleransi kepada konflik, dan komunikasi horizontal yang tinggi. Kebalikannya, strategi yang digerakkan oleh prosuk berfokus kepada efisiensi, dan paling cocok untuk lingkungan yang stabil, dan lebih besar kemungkinannya akan berhasil jika buday organisasi tersebut mempunyai kontrol yang tinggin dan meminimalkan risiko dan konflik.

Daft mengartikan “*external adaptation refers to how the organization meets goals and deals with outsiders. Culture helps guide the daily activities of workers to meet certain goals*”.¹³⁹ Disini dimaksudkan

¹³⁷ Lihat Schein, *Organizational Culture and Leadership*, hlm. 70-71

¹³⁸ Lihat Robbins, *Teori Organisasi*, hlm. 484

¹³⁹ Lihat Daft. *Understanding The Theory and Design of Organizations*, hlm. 240

bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai tindakan adaptasi eksternal. Adaptasi eksternal adalah suatu tindakan dimana organisasi mencapai tujuannya dan bersepakat dengan pihak luar. Kaitannya dengan adaptasi eksternal untuk mencapai tujuan, Schein menunjukkan suatu sikap berbagi asumsi. Asumsi yang dimaksud adalah asumsi tentang misi dan strategi, tujuan, alat, ukuran, dan koreksi.¹⁴⁰ Penjelasan dari hal tersebut adalah: (1) *Mission and Strategy* adalah hasil pemahaman bersama dari inti misi, tugas primer, muatan dan fungsi terpendam; (2) *Goals* dimaksudkan sebagai pengembangan kesepakatan tentang tujuan, sebagai bagian dari inti misi; (3) *Means* adalah pengembangan kesepakatan tentang cara untuk digunakan dalam mencapai tujuan. Seperti struktur organisasi, divisi para pekerja, sistem penghargaan, dan sistem otoritas; (4) *Measurement* adalah pengembangan kesepakatan tentang kriteria untuk digunakan dalam ukuran sejauh mana grup baik dalam mengerjakan atau memenuhi tujuan. Seperti informasi dan sistem kontrol; (5) *Correction* adalah pengembangan kesepakatan tentang ketepatan strategi perbaikan untuk digunakan jika tujuan belum tercapai.¹⁴¹

Artinya adalah bahwa adaptasi eksternal dapat diketahui dari ketercapaian atau tingkat pelaksanaan dari elemen-elemen tersebut. Robbins mengungkapkan bahwa fungsi dari budaya organisasi adalah: *Pertama*, budaya mempunyai suatu peran pembeda, hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. *Kedua*, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. *Keempat*, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Husaini Usman mengungkapkan bahwa peranan dari Budaya Organisasi adalah: (1) Sebagai identitas organisasi, yang membedakan antara satu organisasi yang satu dengan yang lain. (2) Perekat

¹⁴⁰ Lihat Schein, *Organizational Culture and Leadership*, hlm. 52

¹⁴¹ Lihat Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership...*, hlm. 52

kebersamaan seluruh warga organisasi dalam hidup multikultural, juga mencegah konflik hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. (3) Sarana pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kesamaan pikiran, pendapat, gerak, dan langkah. (4) Meningkatkan kondisi iklim organisasi yang kondusif. (5) Meningkatkan mutu produk organisasi. (6) Menjelaskan dinamika kultur dalam organisasi. (7) Memahami iptek baru yang mempengaruhi dan dipengaruhi organisasi. (8) Memahami resistensi budaya terhadap perubahan yang terjadi seperti pembelajaran organisasional dan perubahan organisasi. Dengan memiliki budaya organisasi yang baik maka akan menghasilkan pikiran organisasi yang baik. Pikiran organisasi yang baik ini kemudian menghasilkan nilai-nilai yang baik. Kondisi ini tentu akan terwujud dalam berbagai tindakan yang baik pula.



BAB 4

MOTIVASI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Pengertian Motivasi

Menurut Ngalm Purwanto¹⁴² menjelaskan bahwa motivasi adalah dorongan suatu usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar ia tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu.¹⁴³ Penggerak didalam diri seseorang menjamin untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁴⁴ Oleh karenanya pendekatan teori motivasi dipengaruhi oleh perkembangan ilmu perilaku organisasi dan manajemen secara umum, yaitu:

a. Pendekatan Tradisional

Menurut Taylor dalam Cholim bahwa titik pokoknya adalah bagaimana karyawan dapat bekerja, meski membosankan dan berulang-ulang, dengan cara yang paling efisien. Dasar pendekatan ini adalah bahwa karyawan itu tidak suka bekerja (malas) dan bisa didorong hanya dengan imbalan uang. Menurut M. Clolim, hadiah adalah sesuatu yang berfungsi

¹⁴². Sentot Imam, *Wahjono, Perilaku Organisasi* (yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), hlm. 78.

¹⁴³. Ngalm Purwanto, *Psikologi Pendidika* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), hlm. 71.

¹⁴⁴. Tadjab, *Ilmu Jiwa Pendidika* (Surabaya: Karya Abditama, 1994), hlm. 102.

sebagai insentif (dorongan), sesuatu yang penting bagi seseorang untuk memperbesar kemungkinan terulangnya perilaku yang diinginkan.¹⁴⁵ Hadiah bertujuan agar seseorang lebih giat lagi, untuk memperbaiki dan mempertinggi prestasinya.¹⁴⁶

b. Pendekatan Hubungan Manusiawi

Menurut Elton Mayo, pendekatan tradisional lama kelamaan kurang bisa diterima, mengharapkan para manajer memotivasi karyawan dengan mengakui kebutuhan sosialnya dan dengan membuat karyawan merasa penting dan berguna. Perhatian lebih besar diberikan kepada organisasi informal, tetapi meskipun demikian karyawan tetap di harapkan mau menerima kondisi kerja yang telah diciptakan manajer.

c. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Menurut Argyris, McGregor, Likert dan Maslow, mengkritik pendekatan hubungan manusiawi karena hanya memanipulasi karyawan dengan cara yang canggih. Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto, menjelaskan hadiah adalah sesuatu yang diberikan kepada orang lain karena sudah bertingkah laku sesuai dengan yang dikehendaki.¹⁴⁷ Hadiah dapat juga dikatakan sebagai motivasi, akan tetapi hadiah untuk suatu pekerjaan, mungkin tidak akan menarik bagi orang yang tidak senang dengan pekerjaan tersebut.¹⁴⁸

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang artinya menggerakkan. Seorang tergerak untuk mendapatkan sesuatu karena ada sesuatu

¹⁴⁵. M. Clolim, et.al., *Mengubah Perilaku Siswa Pendekatan Positif* (Jakarta: BPK. Gunung Mulia, 1992), hlm. 20.

¹⁴⁶. M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hlm. 217.

¹⁴⁷. Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), hlm. 182.

¹⁴⁸. Sardiman, AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rajawali Pers, 1990), hlm. 91.

yang menggerakkan. Proses timbulnya dorongan sehingga seseorang tergerak untuk memiliki sesuatu itulah yang disebut dengan motivasi.¹⁴⁹ Motivasi adalah proses psikologi yang terjadi pada diri seseorang akibat adanya interaksi antara sikap, kebutuhan, keputusan, dan persepsi seseorang dengan lingkungannya.¹⁵⁰ Menurut Morgan motivasi diartikan sebagai pendorong atau penggerak yang berasal dari dalam diri individu untuk bertindak kearah suatu tujuan tertentu.¹⁵¹ Berdasarkan definisi tersebut motivasi mengandung tiga unsur yang saling berkaitan dan berhubungan antara satu dengan yang lain, hubungan tersebut adalah sebagai berikut: (1) Motivasi diawali dari adanya perubahan energi dalam pribadi seseorang; (2) Motivasi ditandai oleh timbulnya perasaan (dorongan afektif); (3) Motivasi ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.¹⁵²

Dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu energi atau tenaga yang dapat membangkitkan, menggerakkan atau mengarahkan tingkah laku seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif dan reaksi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk membangkitkan motivasi diperlukan kekreatifan, untuk menghubungkan kerja dengan kebutuhan seseorang.¹⁵³ Penghargaan adalah alat yang diberikan kepada seseorang agar lebih meningkatkan akitivitasnya, hendaknya diperhatikan jangan sampai penghargaan menjadi tujuan dalam aktivitas.¹⁵⁴ Namun seseorang bergerak itu karena dua sebab yaitu kemampuan (ability) dan motivasi. Kemampuan dipengaruhi oleh kebiasaan yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan serta dari gerak refles secara biologis dan psikologis yang menjadi kodrat manusia. Lalu dimana letak motivasi itu, menurut Stoner

¹⁴⁹. Tatik Suryani, *Perilaku Konsumen; Implikasi pada Strategi Pemasaran* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), hlm. 27.

¹⁵⁰. C.T. Morgan, R.A. king Jr. dan Schopler J, *Introduction to Psychologi* (New York: McGraw Hill Book Company, 1986), hlm. 38.

¹⁵¹. W. Jack Duncan, *Organizational Behavior* (Boston: Hounhton Mifflin Coy, 1981), hlm. 1.

¹⁵². Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 158-159.

¹⁵³. S. Nasution, *Didaktik Asas-Asas Mengajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm. 78.

motivasi terletak diantara repleks dan kebiasaan. Karena sangat luasnya ranah motivasi dalam peri kehidupan manusia maka untuk memahami motivasi perlulah dipahami asumsi dasar motivasi. Menurut Stoner terdapat empat asumsi dasar motivasi, yaitu:

- a) Motivasi adalah hal-hal yang baik, seseorang menjadi termotivasi karena dipuji atau sebaliknya bekerja dengan penuh motivasi dan karenanya seseorang dipuji.
- b) Motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, faktor yang lain adalah kemampuan, sumber daya, kondisi tempat kerja, kepemimpinan, dan lain-lain.
- c) Motivasi bisa habis dan perlu ditambah suatu waktu, seperti pada beberapa faktor psikologis yang lain yang bersifat siklikal, maka pada saat berada pada titik terendah motivasi perlu ditambah.
- d) Motivasi adalah alat yang dapat dipakai manajemen untuk mengatur pekerjaan dalam organisasi.

Motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan tenaga penggerak yang mempengaruhi kesiapan untuk memulai melakukan rangkaian kegiatan dalam suatu perilaku.¹⁵⁵ Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling.¹⁵⁶ Sebenarnya daerah yang dapat dimotivasi adalah lebih luas daripada daerah refleks dan daerah kebiasaan. Ini menunjukkan begitu besarnya potensi pemotivasian. Motivasi dapat dibangkitkan, ditingkatkan, dan dipelihara melalui komunikasi, dan kondisi lingkungan yang dinamis.¹⁵⁷ Kehidupan manusia tidak

¹⁵⁴. Oemar Hamalik, *Psikologi Belajar dan Mengajar* (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2000), hlm. 184.

¹⁵⁵. Robert C. *Motivation Theories and Principle* (New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990), hlm. 21.

¹⁵⁶. Sardiman A.M. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Radjawali, 1986), hlm. 73.

¹⁵⁷. Hamdani, *Strategi Belajar Mengajar* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2011), hlm. 290.

akan dapat dipahami lepas dari aspirasi-aspirasinya yang paling tinggi, perwujudan diri, ikhtiar, pencarian identitas dan hasrat akan kesempurnaan.¹⁵⁸ Perbedaan perilaku yang muncul tersebut di pengaruhi oleh pengalaman dan proses kognitif yang ada pada individu. Setelah sebagian atau seluruh kebutuhan terpenuhi, maka akan terjadilah penurunan ketegangan. Menurunnya ketegangan ini bukan berarti sudah tidak ada kebutuhan dan keinginan lagi. Kebutuhan dan keinginan lain yang berbeda akan muncul dan menuntut untuk dipenuhi. Menurut Adam Smith 1776 mengatakan uang bukanlah pemotivator yang utama.¹⁵⁹ Inilah dinamika motivasi yang tidak pernah berhenti selama manusia hidup.

B. Bentuk Motivasi

1. Motivasi Intrinsik

Dalam motivasi intrinsik, Thomas menggambarkan karyawan sebagai orang yang termotivasi secara intrinsik apabila dia benar-benar peduli dengan pekerjaannya, mencari cara yang lebih baik untuk melakukannya, mendapat kekuatan dan kepuasan dengan melakukannya sebaik mungkin. Dan mengemukakan bahwa teori intrinsik dicapai ketika orang mengalami perasaan-perasaan adanya pilihan, kompetensi, penuh arti, dan kemajuan.

2. Model Edwards

Saefullah sebagaimana mengutip Edwards tentang kebutuhan-kebutuhan yang dapat mempengaruhi motivasi individu, diklasifikasikan menjadi beberapa kebutuhan (intrinsik) yang tampak pada manusia dengan kekuatan yang berbeda-beda, yaitu sebagai berikut:¹⁶⁰ (a) Achievement: kebutuhan untuk berbuat baik daripada orang lain yang

¹⁵⁸. Nurul Iman, *Motivasi dan Kepribadian* (Bandung: PT Remaja Roesdakarya Offset, 1993), hlm. 1.

¹⁵⁹. Patricia Buhler, *Alpha Teach Yourself Management Skills In 24 Hours*, Alih Bahasa, Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi dan M. Rudi Atmoko (Jakarta: Prenada, 2007), hlm. 203.

¹⁶⁰. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hlm. 266.

mendorong individu menyelesaikan tugas lebih sukses, untuk mencapai prestasi yang tinggi. (b) Deference: kebutuhan mengikuti pendapat orang lain, mengikuti petunjuk-petunjuk yang diberikan, menyesuaikan diri dengan adat kebiasaan dan lain sebagainya (c) Order: kebutuhan untuk membuat rencana-rencana yang teratur. (d) Exhibition: kebutuhan untuk menarik perhatian orang lain berusaha menjadi pusat perhatian. (e) Autonomy: kebutuhan untuk mandiri, tidak bergantung pada orang lain. (f) Affiliation: kebutuhan untuk menjalin persahabatan dengan orang lain. (g) Intrasection: kebutuhan untuk memahami perasaan orang lain (h) Succorance: kebutuhan untuk mendapatkan bantuan dan simpati orang lain (i) Dominance: kebutuhan untuk bertahan pada pendapatnya (j) Abasement: kebutuhan yang menyebabkan individu merasa berdosa apabila ada kesalahan (k) Nutrurance: kebutuhan untuk membantu atau menolong orang lain (l) Charge: kebutuhan untuk membuat pembaharuan-pembaharuan (l) Endurance: kebutuhan yang menyebabkan individu bertahan pada suatu pekerjaan sampai selesai, tidak suka diganggu bila sedang bekerja.

3. Keadilan organisasi

Karyawan yang bekerja pada sebuah organisasi akan berharap bahwa organisasi tersebut memperlakukan mereka dengan adil.

4. Model Equity

Model ini menjelaskan bahwa setelah persepsi ketidakadilan terbentuk, karyawan mencoba meraih kembali keadilan dengan mengurangi jumlah kontribusi mereka. Misalnya, karyawan mulai datang terlambat ke kantor dengan tujuan mengurangi waktu dan kerja keras yang mereka kontribusikan pada perusahaan. Dalam keadaan demikian, pihak lembaga harus melakukan langkah-langkah konkret agar para karyawan memahami kondisi lembaga, diantaranya sebagai berikut.¹⁶¹ (a) Penjelasan sistematis mengenai kondisi lembaga yang diberikan oleh manajemen level atas (b) Para manajer dengan

¹⁶¹ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012) hlm. 268

bersungguh-sungguh menunjukkan empati terhadap para pekerja jika gaji atau intensif kurang memadai (c) Jika ada PHK, alasan-alasan harus dijelaskan secara detail, jika perlu didukung data finansial yang menjustifikasi PHK sebagai jalan terbaik untuk menghindarkan perusahaan dari kebangkrutan. (d) Semua karyawan diberikan kesempatan yang cukup untuk mengajukan pertanyaan atau memberika pendapat. (e) Setelah melakukan kegiatan di atas, untuk menghindari adanya persepsi ketidakadilan pada masa yang akan datang, lembaga dapat melakukan peninjauan kebijakan-kebijakan mereka yang berlaku saat ini. Kebijakan perlu diubah jika ada potensi untuk menimbulkan ketidakadilan.

5. Model Karakteristik Pekerjaan dan Penetapan Target

Model ini menjelaskan bahwa motivasi yang tinggi dapat diraih melalui karakteristik dari pekerjaan. Karakteristik pekerjaan yang dianggap paling penting untuk memotivasi karyawan adalah *task identity* (identitas tugas), *task significance* (signifikansi tugas), *skill variety* (variasi keahlian), *autonomy* (otonomi), *feedback* (umpan balik) dan *goal setting* (penetapan target). Dari seluruh uraian di atas, apabila disimpulkan ada 3 model motivasi utama yang sering diajukan, yaitu sebagai berikut.¹⁶²

- a) Model tradisional. Model ini menyatakan bahwa motivasi pada seseorang hanya dipandang dari sudut pemenuhan kebutuhan fisik atau biologis, khususnya untuk pekerja hanya dapat dimotivasi dengan imbalan uang;
- b) Model human relation. Diartikan sebagai model hubungan manusiawi dengan penekanan pada kontak sosial merupakan kebutuhan bagi manusia yang bekerja dalam suatu organisasi;
- c) Model sumber daya manusia. Dengan penekanan pada motivasi tidak hanya oleh masalah pemenuhan kebutuhan biologis, tetapi juga kebutuhan mendapatkan kepuasan.

¹⁶². Ibid, hlm. 269

C. Tujuan Motivasi

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Sedangkan tujuan motivasi dalam Malayu S.P. Hasibuan mengungkapkan bahwa: (1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan. (2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan. (3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan. (4) Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan. (5) Mengefektifkan pengadaan karyawan. (6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik. (7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan. (8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan. (9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya. (10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku. Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

D. Fungsi Motivasi

Menurut Sardiman fungsi motivasi ada tiga, yaitu: (1) Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan; (2) Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya; (3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

E. Teknik Motivasi Kerja

Beberapa teknik memotivasi kerja pegawai, seperti teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, teknik komunikasi persuasif, antara lain sebagai berikut:

- 1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai. Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan suatu hal penting yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.
- 2) Teknik komunikasi persuasif. Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan sebagai ADIDAS, yaitu : Atention (perhatian), Desire (hasrat), Interest (minat), Decision (keputusan), Action (Aksi atau Tindakan) dan Satisfaction (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dan suatu pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

F. Usaha-usaha untuk Membangkitkan Motivasi

Motivasi orang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud pada uraian ini adalah keinginan, dorongan atau gerak hati dalam diri individu. Dengan kata lain sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Ada tiga jenis atau tingkatan motivasi seseorang, yaitu:

- a) Motivasi pertama adalah motivasi yang didasarkan atas ketakutan (fear motivation). Dia melakukan sesuatu karena takut jika tidak maka sesuatu yang buruk akan terjadi, misalnya orang patuh pada bos karena takut dipecat, orang membeli polis asuransi karena takut jika terjadi apa-apa dengannya, anak-istrinya akan menderita.
- b) Motivasi kedua adalah karena ingin mencapai sesuatu (achievement motivation). Motivasi ini jauh lebih baik dari motivasi yang pertama, karena sudah ada tujuan di dalamnya. Seseorang

mau melakukan sesuatu karena dia ingin mencapai suatu sasaran atau prestasi tertentu.

- c) Sedangkan motivasi yang ketiga adalah motivasi yang didorong oleh kekuatan dari dalam (inner motivation), yaitu karena didasarkan oleh misi atau tujuan hidupnya. Seseorang yang telah menemukan misi hidupnya bekerja berdasarkan nilai (*values*) yang diyakininya. Nilai-nilai itu bisa berupa rasa kasih (*love*) pada sesama atau ingin memiliki makna dalam menjalani hidupnya. Orang yang memiliki motivasi seperti ini biasanya memiliki visi yang jauh ke depan. Baginya bekerja bukan sekadar untuk memperoleh sesuatu (uang, harga diri, kebanggaan, prestasi) tetapi adalah proses belajar dan proses yang harus dilaluinya untuk mencapai misi hidupnya.

Unsur-unsur yang terlibat dalam proses motivasi meliputi sebagai berikut:

- a) Kebutuhan. Kebutuhan yang sifatnya fisiologik antara lain kebutuhan akan makanan, udara, air dan pakaian, perlindungan serta kebutuhan seksual. Sedangkan kebutuhan yang dipelajari antara lain kebutuhan penghargaan diri, prestise, kekuasaan dan lain-lain. Menurut Gibson motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.¹⁶³
- b) Perilaku. Merupakan aktivitas yang dilakukan individu dalam usaha memenuhi kebutuhan. Perilaku ini dapat diamati dalam bentuk pengambilan keputusan, pemilihan merk dan penolakan terhadap suatu produk.
- c) Tujuan. Tujuan yang dipilih oleh seseorang tergantung pengalaman pribadinya, kapasitas fisik, norma-norma dan nilai-nilai budaya yang ada dan kemampuan untuk mencapai tujuan tersebut.

¹⁶³ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavioral: Concepts, Controversies, and Application* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc, 1989), hlm. 147.

Dalam pandangan Maslow kebutuhan dasar manusia yang bersifat sama terdiri atas lima strata yang bersifat relatif, yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keselamatan, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan rasa cinta dan memiliki dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Menurutnya kebutuhan-kebutuhan tersebut akan selalu muncul meskipun tidak secara berurutan.¹⁶⁴

Kebutuhan Dasar Jasmaniah. Kebutuhan dasar jasmaniah atau fisiologis adalah kebutuhan dasar manusia yang berkaitan langsung dengan kelangsungan hidupnya, sehingga pemenuhannya tidak dapat ditunda dan sangat mendesak.

- a. Kebutuhan Sandang, Pangan, dan Papan. Makanan, minuman, pakaian, dan tempat tinggal adalah kebutuhan dasar fisiologis manusia yang sangat mendasar dan mendesak untuk dapat terpenuhi dengan segera.

Kebutuhan untuk berpakaian (sandang), merupakan kebutuhan dasar fisiologis kedua yang sangat penting bagi kehidupan manusia. Bagi hidup manusia pakaian merupakan kebutuhan pokok yang sangat mendesak dan harus dapat terpenuhi, karena jika kebutuhan ini tidak terpenuhi dengan semestinya akan dapat mengganggu dan mengancam kelangsungan hidup seseorang.

- b. Kebutuhan Seksual

Kebutuhan seksual merupakan kebutuhan fisiologis manusia yang sangat kuat dan mendesak, bahkan dalam pandangan psikoanalisisnya Sigmund Freud menganggap bahwa motif seksual adalah dorongan utama bagi seseorang dalam menjalani kehidupannya. Islam tidak mengekang atau mengebiri motif manusia terhadap kebutuhan seksual ini, hanya saja Islam

¹⁶⁴. Muhammad Hasyim, *Dialog Antara Tasawuf dan Psikologi, Telaah Atas Pemikiran Psikologi Humanistic Abraham Maslow* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar & IAIN Walisongo, 2002), hlm. 20.

mengatur agar dalam pemenuhan kebutuhan tersebut, dilakukan dengan cara yang baik dan halal, yakni dengan jalan pemikahan.¹⁶⁵

c. Kebutuhan Ekskresi

Kebutuhan ekskresi atau pembuangan adalah salah satu kebutuhan yang sangat mendasar dan penting bagi setiap orang. Karena jika kebutuhan ini tidak dapat terpanuhi atau mengalami gangguan, maka akan dapat menimbulkan perasaan gelisah, cemas, takut, tidak dapat tenang dan selalu berada dalam keadaan was-was. Sedangkan dalam sisi fisiknya jika kebutuhan ekskresi tidak mampu dipenuhi akan dapat menimbulkan penyakit, karena kotoran-kotoran yang terdapat dalam perut tidak dapat dikeluarkan.

d. Kebutuhan Udara

Kebutuhan manusia akan udara atau oksigen adalah kebutuhan yang sangat vital yang tidak dapat tergantikan dengan apa pun. Kebutuhan ini sungguh sangat mendesak untuk segera terpenuhi dan apabila kebutuhan akan oksigen ini tidak terpenuhi beberapa saja akan mengancam kelangsungan hidup seseorang. Udara di butuhkan manusia karena berkaitan langsung dengan kelangsungan hidupnya, udara inilah yang menjadikan manusia tetap bertahan hidup. Dalam setiap hari manusia membutuhkan berliter-liter oksigen yang didapatkan secara gratis, dengan demikian agar manusia bersyukur kepada Tuhan.

G. Teori Motivasi

1. Teori Abraham H. Maslow 1970 (Teori Kebutuhan)

Teori hirarki kebutuhan maslow mampu menjelaskan motivasi orang melakukan kegiatan usaha. Maslow membagi tingkatan motivasi kedalam hirarki kebutuhan dari kebutuhan yang rendah sampai kebutuhan

¹⁶⁵. Samsul Munir Amin Haryanto Al-fandi, *Kenapa Harus Stres Terapi Ala Islami* (Jakarta: Sinar Gerefika Offset, 2007), hlm. 16.

yang tinggi, dimana kebutuhan tersebut mendorong orang melakukan usaha. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:¹⁶⁶

- (1) *Physiological Need* (kebutuhan fisiologikal). Motivasi seseorang melakukan kegiatan didorong untuk mampu memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari; seperti : makan, minum, kebutuhan hidup layak secara fisik dan mental.
- (2) *Security Need* (kebutuhan rasa aman). Motivasi melakukan kegiatan usaha, bisnis untuk memenuhi rasa aman atas sumber daya yang dimiliki, seperti: investasi, perumahan, asuransi, dan tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- (3) *Social Need* (kebutuhan akan sosial). Motivasi seseorang melakukan kegiatan usaha, bisnis untuk memenuhi kebutuhan sosial, berhubungan dengan orang lain dalam suatu komunitas.
- (4) *Esteem Need* (kebutuhan akan harga diri). Motivasi melakukan kegiatan usaha, bisnis untuk memenuhi rasa kebanggaan, diakuinya potensi yang dimiliki dalam melakukan kegiatan bisnis, yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- (5) *Self Actualization Need* (aktualisasi diri). Motivasi melakukan kegiatan usaha untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri. Keinginan wira usaha untuk menghasilkan sesuatu yang diakui secara umum bahwa hasil kerjanya dapat diterima dan bermanfaat bagi masyarakat, dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Dengan demikian bila kita ingin memotivasi seseorang maka kita harus mengetahui terlebih dahulu orang tersebut berada pada

¹⁶⁶ Heru Kristanto HC, *Kewirausahaan (Entrepreneurship) Pendekatan Manajemen, dan Praktik* (Yogyakarta: Candi Gebang Permai Blok R/6, 2009), hlm. 14.

kebutuhan jenjang yang mana, sehingga kita dapat memotivasi dengan menawarkan sesuatu yang berada pada jenjang di atasnya, meski banyak keluhan teori Maslow ini, akan tetapi, teori ini yang paling banyak dipraktikkan, karena kesederhanaannya dan logika intuitifnya serta mudah dipahami.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut fisiologis dan keamanan kadang-kadang di klasifikasikan dengan cara yang lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang beraneka ragam keinginannya. Dan kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori “klasik” Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami “koreksi”. Penyempurnaan atau “koreksi” tersebut terutama diarahkan pada konsep “hierarki kebutuhan” yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah “hierarki” dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang terendah dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua, dalam hal ini keamanan, sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi, demikian pula seterusnya.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Herzberg 1959 juga sering disebut dengan teori motivasi-higiene. Kebutuhan motivator berkaitan dengan kesempatan untuk maju, promosi jabatan, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sedang hygiene faktor

adalah hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari supervisor, kondisi kerja, gaji, hubungan interpersonal, dan kebijakan perusahaan. Pemahaman yang benar tentang hal-hal yang merupakan faktor pemotivasi dan hal-hal yang merupakan faktor pemelihara sangat diperlukan untuk dapat memotivasi karyawan dengan benar.

Herzberg mengatakan bahwa gaji dan upah bukanlah pemotivator melainkan pemelihara, oleh karena itu janganlah memotivasi karyawan dengan gaji. Seseorang yang dinaikkan gajinya mungkin akan bekerja lebih giat sebagai tanda termotivasi tetapi tidak dalam jangka panjang. Manakala karyawan merasa gajinya secara relatif kurang maka karyawan menjadi tidak puas.

Sehingga gaji hanyalah salah satu faktor motivasi yang memelihara kepuasan karyawan, dalam arti manakala gajinya dibayarkan tepat waktu, sesuai dengan pengorbanan yang diberikan karyawan, sesuai dengan kemampuan perusahaan, sesuai dengan standar kemampuan karyawan, maka gaji tersebut akan memelihara kepuasan karyawan. Berbeda dengan kesempatan untuk maju dan pemberian tanggung jawab, menurut Herzberg merupakan faktor pemotivasi.

Kesempatan untuk maju akan membuat karyawan bersemangat dan termotivasi. Bila hal itu terpenuhi karyawan akan terpuaskan. Pemberian tanggung jawab yang lebih besar atau pemberian pekerjaan yang lebih beragam akan memotivasi karyawan karena dengan itu karyawan akan mendapat pemerayaan tugas (job enrichment) sehingga merasa penting dan berarti.

3. Teori 3 Kebutuhan McClelland

Menurut McClelland 1969, mengemukakan teori yang terfokus pada 3 kebutuhan manusia yaitu: kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*). Peraih prestasi (*nAch*) tinggi lebih menyukai tantangan menyelesaikan masalah dan menerima baik tanggung jawab pribadi untuk sukses atau gagal, tidak mengandalkan kebetulan atau karena pertolongan orang lain. Mereka menghindari tugas-tugas yang mudah atau yang terlalu

sukar. Mereka menyukai tugas dengan drajat kesulitan menengah dan mempunyai peluang untuk sukses.¹⁶⁷

Sedang individu dengan *nPow* tinggi suka menerima tanggung jawab, suka mempengaruhi orang lain, suka suasana kompetitif, suka gengsi, dibanding kinerja yang efektif. Sementara itu pribadi dengan *nAff* tinggi lebih menyukai persahabatan, suasana kooperatif, suka hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal-balik yang tinggi. Oleh karena itu bagi karyawan dengan *nAch* tinggi akan termotivasi bila pekerjaan menurut tanggung jawab pribadi yang tinggi, terdapat umpan balik, dan risiko pekerjaan dengan derajat sedang.

Sedang karyawan dengan *nPow* tinggi akan termotivasi bila pekerjaannya tidak menuntut tanggung jawab pribadi yang tinggi tapi dapat mempengaruhi orang lain, kompetitif dan bergengsi tinggi. Sementara karyawan dengan *nAff* tinggi akan termotivasi dengan pekerjaan yang memerlukan derajat kooperatif tinggi, dalam suasana persahabatan. Oleh karena itu menurut McClelland, manajer yang baik adalah manajer yang tinggi dalam *nPow* dan rendah *nAff*. Karena *nPow* yang tinggi adalah syarat keefektifan manajerial.

¹⁶⁷ Sentot Imam, *Wahjono, Perilaku Organisasi* (yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), hlm. 87.



BAB 5

OPERASIONALISASI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Perencanaan Dalam Lembaga Pendidikan

Planning (perencanaan) dirujuk selaku fungsi manajemen yang paling utama. *Planning* adalah “formulasi rangkaian tindakan yang harus dilakukan di masa akan datang yang disusun para manajer dan staf dalam suatu organisasi.” Rencana dibuat berdasarkan visi, misi dan tujuan organisasi. Tujuan yang pencapaiannya dituangkan ke dalam perencanaan memberi arah dan sasaran kerja bagi organisasi, sub-sub unitnya, serta kontribusi yang dilakukan para anggota organisasi sehingga organisasi berfungsi efektif secara internal dan eksternal bagi kemajuan stakeholders organisasi. Tentu saja diarahkan kepada kemajuan, kesejahteraan, kualitas, pengembangan dan kemaslahatan warga organisasi, masyarakat, dan bangsa.¹⁶⁸

Dalam mengembangkan perencanaan di sebuah lembaga pendidikan, tentunya harus mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang sudah disiapkan oleh pemerintah yaitu Undang-undang No.

¹⁶⁸ Manullang, *Dasar-dasar Management* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1976), hlm.14.

20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab II pasal 2 menyatakan bahwa:

“Pendidikan Nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945, dalam pasal 3 dijelaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”¹⁶⁹

Undang-undang Sistem Pendidikan Tersebut menegaskan bahwa pemerataan pendidikan, peningkatan mutu pendidikan, dan mengefisienkan pendidikan. Dalam aplikasinya manajemen pendidikan berperan penting dalam memberikan inovasi dan improvisasi untuk menghadapi perubahan dan perkembangan nasional dan global.

Selanjutnya dalam mengoperasionalkan fungsi-fungsi manajemen, pendidikan membutuhkan perencanaan pengelolaan yang baik, sebagaimana adanya pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk semua kegiatan pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen yang lazim diterapkan pada lembaga atau organisasi termasuk pendidikan mengacu pada pendapat Henry Fayol dalam Farikhah seorang pakar ilmu manajemen yang memerinci secara sistematis, yaitu meliputi: (1) *planning* (perencanaan), (2) *organizing* (pengorganisasian), (3) *coordinating* (pengkoordinasian), (4) *commanding* (pengarahan), dan (5) *controlling* (pengawasan).

Sedangkan menurut Andang¹⁷⁰ Fungsi perencanaan adalah sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menentukan strategi pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan atau kerangka tindakan

¹⁶⁹ Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Bab II pasal 2.

¹⁷⁰ Andang, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 25.

untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam menentukan rencana harus dilakukan secara matang dengan melakukan kajian secara sistematis sesuai dengan kondisi organisasi dan kemampuan sumber daya dengan tetap mengacu pada visi dan misi organisasi. Selanjutnya menurut Henry Fayol dalam Hikmat¹⁷¹ memaparkan fungsi manajemen, juga memunculkan azas-azas manajemen yang meliputi (1) azas pembagian kerja, (2) azas wewenang dan tanggung jawab, (3) disiplin, (4) kesatuan perintah, (5) kesatuan arah, (6) azas kepentingan umum, (7) pemberian janji yang wajar, (8) pemusatan wewenang, (9) azas keteraturan, (10) azas keadilan, (11) kestabilan masa jabatan, (12) inisiatif, (13) azas kesatuan.

Menurut Winardi¹⁷², fungsi perencanaan mencakup aktivitas-aktivitas manajerial yang mendeterminasi sasaran-sasaran dan alat-alat yang tepat untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa elemen-elemen perencanaan itu terdiri dari : (1) sasaran-sasaran, (2) tindakan-tindakan, (*actions*), (3) sumber-sumber daya, dan (4) implementasi. Richard L Daft¹⁷³ and Dorothy Marcic berpendapat bahwa perencanaan mengidentifikasi sasaran-sasaran bagi masa depan dan kinerja organisasi, keputusan tentang tugas-tugas serta penggunaan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dimaksud.

Menurut Sarwoto¹⁷⁴ dalam perencanaan dapat diidentifikasi melalui syarat-syarat sebagai berikut: (1) Tujuannya dirumuskan secara jelas; (2) Bersifat sederhana/simple artinya dapat dilaksanakan; (3) Memuat analisis dan penjelasan serta penggolongan tindakan usaha yang direncanakan untuk dilakukan; (4) Memiliki fleksibilitas; (5) *Planning* didukung oleh ketersediaan sumber daya yang dapat

¹⁷¹ Lihat Himat, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 39.

¹⁷² Winardi, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Sinar Baru, 1990), hlm. 45.

¹⁷³ Richard L Daft and Dorothy Marcic, *Understanding of Management* (Canada: South-Western Cengage Learning, 2009), hlm. 5.

¹⁷⁴ Sarwoto, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Amisco, 1978), hlm. 70.

digunakan seefisien dan seefektif mungkin. Jika diterapkan disebuah lembaga pendidikan seperti sekolah atau madrasah, Husaini¹⁷⁵ memaparkan pedoman pelaksanaan perencanaan pendidikan sebagai berikut:

- 1) Sekolah membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.
- 2) Perumusan pedoman sekolah:
 - a) Mempertimbangkan visi, misi, dan tujuan sekolah;
 - b) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan masyarakat.
- 3) Pedoman pengelolaan sekolah meliputi:
 - a) Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP);
 - b) Kalender pendidikan/akademik
 - c) Pembagian tugas diantara guru;
 - d) Pembagian tugas diantara tenaga kependidikan;
 - e) Peraturan akademik;
 - f) Tata tertib sekolah;
 - g) Kode etik sekolah;
 - h) Biaya operasional sekolah.
- 4) Pedoman sekolah sebagai petunjuk pelaksanaan operasional.
- 5) Pedoman pengelolaan KTSP, kalender pendidikan, dan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dievaluasi dalam skala tahunan, sementara lainnya dievaluasi sesuai kebutuhan.

Beberapa hal yang berkaitan dengan pelaksanaan perencanaan pendidikan di sekolah: (1) Kegiatan sekolah dilaksanakan berdasarkan macam kerja minimal satu tahun; (2) aksanakan dan penanggung jawab kegiatan berdasarkan sumber daya yang ada; (3) Pelaksanaan

¹⁷⁵ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010) hlm. 604.

kegiatan sekolah yang tidak sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan perlu mendapatkan persetujuan melalui rapat dewan pendidik dan komite sekolah; (4) Kepala sekolah mempertanggungjawabkan pelaksanaan pengelolaan bidang akademik pada rapat dewan pendidik dan bidang non akademik pada rapat komite sekolah dalam bentuk laporan pada akhir tahun ajaran yang disampaikan sebelum penyusunan rencana kerja tahunan berikutnya.

Pelaksanaan perencanaan disebuah lembaga pendidikan seperti sekolah atau madrasah tidak boleh keluar dari jalan yang sudah ditentukan secara tertulis seperti visi, misi dan tujuan pendidikan, pedoman operasional, pedoman pengelolaan sekolah atau madrasah dan petunjuk atau pedoman pengelolaan kurikulum sekolah. Sebagai pengontrol supaya berjalan sesuai dengan yang diinginkan, kepala sekolah sebagai pemandu dan penanggungjawab terlaksananya perencanaan tersebut.

B. Pengendalian Dalam Lembaga Pendidikan

Secara etimologis, “*controlling*” lazimnya diterjemahkan dengan “pengendalian”. Geprge R. Terry dalam Marno¹⁷⁶ merumuskan pengawasan (*controlling*) sebagai suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Pengawasan berorientasi pada objek yang dituju dan merupakan alat untuk menyuruh orang-orang bekerja menuju sasaran yang ingin dicapai.

Pada umumnya proses pengendalian dikaitkan dengan proses pengawasan. Menurut David¹⁷⁷ pengendalian tergantung pada perencanaan yang baik. Dalam proses pengendalian ada upaya untuk membina dan meluruskan dalam rangka mengendalikan mutu suatu organisasi. Mengendalikan organisasi yaitu menciptakan organisasi secara kondusif bisa mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Apabila terjadi penyelewengan harus dilakukan upaya mengembalikan ke

¹⁷⁶ Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hlm. 24.

¹⁷⁷ Chapman David dan Carol A Carier, *Improving Education Quality A Global Perspective*. (Grenwood: Publishing Incorporated, 1990), hlm. 345.

arah semula sesuai dengan hasil evaluasi. Pengertian pengendalian dalam hal ini adalah proses yang menetapkan kepastian bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan perencanaan. Tahap-tahap pengendalian meliputi: (1) Menetapkan standar kinerja; (2) Mengukur kinerja; (3) Membandingkan hasil kerja dengan standar kinerja; (4) Menentukan tindakan korektif apabila terjadi penyelewengan.

Pengendalian ataupun pengawasan sering disebut sebagai *Controlling*. Pengendalian dilakukan oleh manajer untuk memastikan pelaksanaan program dengan baik, dengan cara membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan apa yang terjadi, untuk kemudian mengambil tindakan korektif atas ketidaksesuaian. Pengendalian atau pengawasan yang dilakukan berkenaan dengan penggunaan sumberdaya manusia (SDM), uang/pembiayaan, material, sarana/prasarana, dan penggunaan waktu untuk memastikan kecukupan sumberdaya dalam mencapai tujuan.¹⁷⁸ Dengan pengendalian atau pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya lainnya. Pengendalian sangat krusial agar semua anggota organisasi bergerak dan berperilaku sesuai dengan harapan lembaga pendidikan atau organisasi. Pengendalian adalah sebuah fungsi manajemen yang mengaitkan kativitas-aktivitas pengawasan, evaluasi, penilaian terhadap kinerja.

C. Evaluasi Dalam Lembaga Pendidikan

1. Pengertian Evaluasi Pendidikan

Menurut Zainul dan Nasution¹⁷⁹ Standar Penilaian Pendidikan merupakan kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian pendidikan sebagai proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik mencakup: penilaian otentik, penilaian diri, penilaian berbasis portofolio, ulangan,

¹⁷⁸ Lihat Syafaruddin dan Asrul, *Manajemen Pengawasan...*, hlm. 70.

¹⁷⁹ Zainul & Nasution, *Penilaian Hasil belajar* (Jakarta: Dirjen Dikti, 2011), hlm. 70-71.

ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ujian tingkat kompetensi, ujian mutu tingkat kompetensi, ujian nasional, dan ujian sekolah/madrasah, yang diuraikan sebagai berikut.

- a) Penilaian otentik merupakan penilaian yang dilakukan secara komprehensif untuk menilai mulai dari masukan (input), proses, dan keluaran (output) pembelajaran.
- b) Penilaian diri merupakan penilaian yang dilakukan sendiri oleh peserta didik secara reflektif untuk membandingkan posisi relatifnya dengan kriteria yang telah ditetapkan.
- c) Penilaian berbasis portofolio merupakan penilaian yang dilaksanakan untuk menilai keseluruhan entitas proses belajar peserta didik termasuk penugasan perseorangan dan/atau kelompok di dalam dan/atau di luar kelas khususnya pada sikap/perilaku dan keterampilan.
- d) Ulangan merupakan proses yang dilakukan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik secara berkelanjutan dalam proses pembelajaran, untuk memantau kemajuan dan perbaikan hasil belajar peserta didik.
- e) Ulangan harian merupakan kegiatan yang dilakukan secara periodik untuk menilai kompetensi peserta didik setelah menyelesaikan satu Kompetensi Dasar (KD) atau lebih.
- f) Ulangan tengah semester merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pendidik untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik setelah melaksanakan 8 – 9 minggu kegiatan pembelajaran. Cakupan ulangan tengah semester meliputi seluruh indikator yang merepresentasikan seluruh KD pada periode tersebut.
- g) Ulangan akhir semester merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pendidik untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik di akhir semester. Cakupan ulangan meliputi seluruh indikator yang merepresentasikan semua KD pada semester tersebut.

- h) Ujian Tingkat Kompetensi yang selanjutnya disebut UTK merupakan kegiatan pengukuran yang dilakukan oleh satuan pendidikan untuk mengetahui pencapaian tingkat kompetensi. Cakupan UTK meliputi sejumlah Kompetensi Dasar yang merepresentasikan Kompetensi Inti pada tingkat kompetensi tersebut.
- i) Ujian Mutu Tingkat Kompetensi yang selanjutnya disebut UMTK merupakan kegiatan pengukuran yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengetahui pencapaian tingkat kompetensi. Cakupan UMTK meliputi sejumlah Kompetensi Dasar yang merepresentasikan Kompetensi Inti pada tingkat kompetensi tersebut.
- j) Ujian Nasional yang selanjutnya disebut UN merupakan kegiatan pengukuran kompetensi tertentu yang dicapai peserta didik dalam rangka menilai pencapaian Standar Nasional Pendidikan, yang dilaksanakan secara nasional.
- k) Ujian Sekolah/Madrasah merupakan kegiatan pengukuran pencapaian kompetensi di luar kompetensi yang diujikan pada UN, dilakukan oleh satuan pendidikan.

2. Prinsip dan Pendekatan Penilaian

Penilaian hasil belajar peserta didik pada jenjang pendidikan dasar dan menengah didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut¹⁸⁰:

- a) Objektif, berarti penilaian berbasis pada standardan tidak dipengaruhi faktor subjektivitas penilai.
- b) Terpadu, berarti penilaian oleh pendidik dilakukan secara terencana, menyatu dengan kegiatan pembelajaran, dan berkesinambungan.
- c) Ekonomis, berarti penilaian yang efisien dan efektif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporannya.
- d) Transparan, berarti prosedur penilaian, kriteria penilaian,

¹⁸⁰ Lihat Zainul & Nasution, *Penilaian Hasil...*, hlm. 72-73.

dan dasar pengambilan keputusan dapat diakses oleh semua pihak.

- e) Akuntabel, berarti penilaian dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak internal sekolah maupun eksternal untuk aspek teknik, prosedur, dan hasilnya.
- f) Edukatif, berarti mendidik dan memotivasi peserta didik dan guru. Pendekatan penilaian yang digunakan adalah penilaian acuan kriteria (PAK). PAK merupakan penilaian pencapaian kompetensi yang didasarkan pada kriteria ketuntasan minimal (KKM). KKM merupakan kriteria ketuntasan belajar minimal yang ditentukan oleh satuan pendidikan dengan mempertimbangkan karakteristik Kompetensi Dasar yang akan dicapai, daya dukung, dan karakteristik peserta didik.

3. Ruang Lingkup, Teknik dan Instrumen Penilaian Hasil Belajar

a. Ruang Lingkup Penilaian.

Penilaian hasil belajar peserta didik mencakup kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang dilakukan secara berimbang sehingga dapat digunakan untuk menentukan posisi relatif setiap peserta didik terhadap standar yang telah ditetapkan. Cakupan penilaian merujuk pada ruang lingkup materi, kompetensi mata pelajaran/kompetensi muatan/kompetensi program, dan proses.

b. Teknik dan Instrumen Penilaian

Teknik dan instrumen yang digunakan untuk penilaian kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan sebagai berikut.

Berikut penjelasan dan penjabaran penilaian kompetensi sikap, penilaian kompetensi pengetahuan, penilaian kompetensi keterampilan¹⁸¹;

a). Penilaian kompetensi sikap

Pendidik melakukan penilaian kompetensi sikap melalui observasi, penilaian diri, penilaian “teman sejawat” (*peer*

¹⁸¹ Lihat Zainul & Nasution, *Penilaian Hasi...*, hlm. 80.

evaluation) oleh peserta didik dan jurnal. Instrumen yang digunakan untuk observasi, penilaian diri, dan penilaian antarpeserta didik adalah daftar cek atau skala penilaian (*rating scale*) yang disertai rubrik, sedangkan pada jurnal berupa catatan pendidik.

- 1) Observasi merupakan teknik penilaian yang dilakukan secara berkesinambungan dengan menggunakan indera, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan menggunakan pedoman observasi yang berisi sejumlah indikator perilaku yang diamati.
- 2) Penilaian diri merupakan teknik penilaian dengan cara meminta peserta didik untuk mengemukakan kelebihan dan kekurangan dirinya dalam konteks pencapaian kompetensi. Instrumen yang digunakan berupa lembar penilaian diri.
- 3) Penilaian antarpeserta didik merupakan teknik penilaian dengan cara meminta peserta didik untuk saling menilai terkait dengan pencapaian kompetensi. Instrumen yang digunakan berupa lembar penilaian antarpeserta didik.
- 4) Jurnal merupakan catatan pendidik di dalam dan di luar kelas yang berisi informasi hasil pengamatan tentang kekuatan dan kelemahan peserta didik yang berkaitan dengan sikap dan perilaku.

b). Penilaian Kompetensi Pengetahuan

Pendidik menilai kompetensi pengetahuan melalui tes tulis, tes lisan, dan penugasan.

- 1) Instrumen tes tulis berupa soal pilihan ganda, isian, jawaban singkat, benar-salah, menjodohkan, dan uraian. Instrumen uraian dilengkapi pedoman penskoran.
- 2) Instrumen tes lisan berupa daftar pertanyaan.
- 3) Instrumen penugasan berupa pekerjaan rumah dan/atau proyek yang dikerjakan secara individu atau kelompok sesuai dengan karakteristik tugas.

c. Penilaian Kompetensi Keterampilan

Pendidik menilai kompetensi keterampilan melalui penilaian kinerja, yaitu penilaian yang menuntut peserta didik mendemonstrasikan suatu kompetensi tertentu dengan menggunakan tes praktik, proyek, dan penilaian portofolio. Instrumen yang digunakan berupa daftar cek atau skala penilaian (*rating scale*) yang dilengkapi rubrik.

- 1) Tes praktik adalah penilaian yang menuntut respon berupa keterampilan melakukan suatu aktivitas atau perilaku sesuai dengan tuntutan kompetensi.
- 2) Proyek adalah tugas-tugas belajar (*learning tasks*) yang meliputi kegiatan perancangan, pelaksanaan, dan pelaporan secara tertulis maupun lisan dalam waktu tertentu.
- 3) Penilaian portofolio adalah penilaian yang dilakukan dengan cara menilai kumpulan seluruh karya peserta didik dalam bidang tertentu yang bersifat reflektif-integratif untuk mengetahui minat, perkembangan, prestasi, dan/atau kreativitas peserta didik dalam kurun waktu tertentu. Karya tersebut dapat berbentuk tindakan nyata yang mencerminkan kepedulian peserta didik terhadap lingkungannya. Instrumen penilaian harus memenuhi persyaratan: (a) substansi yang merepresentasikan kompetensi yang dinilai; (b) konstruksi yang memenuhi persyaratan teknis sesuai dengan bentuk instrumen yang digunakan; dan (c) penggunaan bahasa yang baik dan benar serta komunikatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.

D. Mekanisme dan Prosedur Penilaian Hasil belajar

Penilaian hasil belajar pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dilaksanakan oleh pendidik, satuan pendidikan, Pemerintah dan/atau lembaga mandiri. Penilaian hasil belajar dilakukan dalam bentuk penilaian otentik, penilaian diri, penilaian proyek, ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ujian tingkat kompetensi, ujian mutu tingkat kompetensi, ujian sekolah,

dan ujian nasional. Berikut penilaian-penilaian agar objektif: ¹⁸²

- a. Penilaian otentik dilakukan oleh guru secara berkelanjutan.
- b. Penilaian diri dilakukan oleh peserta didik untuk tiap kali sebelum ulangan harian.
- c. Penilaian projek dilakukan oleh pendidik untuk tiap akhir bab atau tema pelajaran.
- d. Ulangan harian dilakukan oleh pendidik terintegrasi dengan proses pembelajaran dalam bentuk ulangan atau penugasan.
- e. Ulangan tengah semester dan ulangan akhir semester, dilakukan oleh pendidik di bawah koordinasi satuan pendidikan.
- f. Ujian tingkat kompetensi dilakukan oleh satuan pendidikan pada akhir kelas II (tingkat 1), kelas IV (tingkat 2), kelas VIII (tingkat 4), dan kelas XI (tingkat 5), dengan menggunakan kisi-kisi yang disusun oleh Pemerintah. Ujian tingkat kompetensi pada akhir kelas VI (tingkat 3), kelas IX (tingkat 4A), dan kelas XII (tingkat 6) dilakukan melalui UN.
- g. Ujian Mutu Tingkat Kompetensi dilakukan dengan metode survei oleh Pemerintah pada akhir kelas II (tingkat 1), kelas IV (tingkat 2), kelas VIII (tingkat 4), dan kelas XI (tingkat 5).
- h. Ujian sekolah dilakukan oleh satuan pendidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan
- i. Ujian Nasional dilakukan oleh Pemerintah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Penilaian hasil belajar oleh pendidik yang dilakukan secara berkesinambungan bertujuan untuk memantau proses dan kemajuan belajar peserta didik serta untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran. Adapun Prosedur Perencanaan, Pelaksanaan dan Pelaporan dalam penilaian terhadap peserta didik dapat dilihat sebagai berikut.

¹⁸² Salinan Lampiran Permendikbud RI No 66 Tahun 2013 tentang Standar Penilaian Pendidikan

- a. Proses penilaian diawali dengan mengkaji silabus sebagai acuan dalam membuat rancangan dan kriteria penilaian pada awal semester. Setelah menetapkan kriteria penilaian, pendidik memilih teknik penilaian sesuai dengan indikator dan mengembangkan instrumen serta pedoman penyekoran sesuai dengan teknik penilaian yang dipilih.
- b. Pelaksanaan penilaian dalam proses pembelajaran diawali dengan penelusuran dan diakhiri dengan tes atau nontes. Penelusuran dilakukan dengan menggunakan teknik bertanya untuk mengeksplorasi pengalaman belajar sesuai dengan kondisi dan tingkat kemampuan peserta didik.
- c. Penilaian pada pembelajaran tematik-terpadu dilakukan dengan mengacu pada indikator dari Kompetensi Dasar setiap mata pelajaran yang diintegrasikan dalam tema tersebut.
- d. Hasil penilaian oleh pendidik dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui kemajuan dan kesulitan belajar, dikembalikan kepada peserta didik disertai balikan (*feedback*) berupa komentar yang mendidik (penguatan) yang dilaporkan kepada pihak terkait dan dimanfaatkan untuk perbaikan pembelajaran.
- e. Laporan hasil penilaian oleh pendidik berbentuk:
 - a) nilai dan/atau deskripsi pencapaian kompetensi, untuk hasil penilaian kompetensi pengetahuan dan keterampilan termasuk penilaian hasil pembelajaran tematik-terpadu.
 - b) deskripsi sikap, untuk hasil penilaian kompetensi sikap spiritual dan sikap sosial.
- f. Laporan hasil penilaian oleh pendidik disampaikan kepada kepala sekolah/madrasah dan pihak lain yang terkait (misal: wali kelas, guru Bimbingan dan Konseling, dan orang tua/wali) pada periode yang ditentukan.
- g. Penilaian kompetensi sikap spiritual dan sosial dilakukan oleh semua pendidik selama satu semester, hasilnya diakumulasi dan dinyatakan dalam bentuk deskripsi kompetensi oleh wali kelas/guru kelas

Pelaksanaan dan Pelaporan Penilaian oleh Pendidik

- a. menentukan kriteria minimal tingkat kompetensi;
- b. mengoordinasikan semua nilai-nilai ulangan;
- c. menyelenggarakan ujian sekolah;
- d. menentukan kriteria kenaikan kelas; dan seterusnya.

E. Penyusunan Anggaran Biaya Dalam Lembaga Pendidikan

Pada dasarnya, manajemen pembiayaan pendidikan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan sumber, penggunaan dan pertanggungjawaban dana disuatu lembaga pendidikan. Pendidikan dipandang sebagai sektor publik yang dapat melayani masyarakat dengan berbagai pembelajaran, bimbingan dan latihan yang dibutuhkan oleh peserta didik. Manajemen pembiayaan dalam lembaga pendidikan berbeda dengan manajemen pembiayaan perusahaan yang berorientasi profit atau laba. Organisasi pendidikan dikategorikan sebagai organisasi publik yang nirlaba (*non profit*). Oleh karena itu, manajemen pembiayaan memiliki keunikan sesuai dengan misi dan karakteristik pendidikan. Penerapan peraturan dan sistem manajemen pembiayaan yang baku dalam lembaga pendidikan tidak dapat disangkal lagi. Permasalahan yang terjadi didalam lembaga terkait dengan manajemen pembiayaan pendidikan diantaranya sumber dana yang terbatas, pembiayaan program yang serampangan, tidak mendukung visi, misi dan kebijakan sebagaimana tertulis didalam rencana strategis lembaga pendidikan. Disatu sisi, lembaga pendidikan perlu dikelola dengan tata pamong yang baik (*good governance*), sehingga menjadikan lembaga pendidikan yang bersih dari berbagai malfungsi dan malpraktik pendidikan yang merugikan pendidikan.¹⁸³

Menurut Syafaruddin¹⁸⁴ pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi

¹⁸³ Lihat Siti Fasikhah, *Manajemen Lembaga...*, hlm. 91.

¹⁸⁴ Lihat Syafaruddin, *Manajemen Pengawasan...*, hlm. 238.

satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi satuan pendidikan meliputi: Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.

Selanjutnya menurut Badrudin¹⁸⁵, memberikan definisi administrasi pembiayaan adalah pengelolaan biaya yang berhubungan dengan pendidikan mulai dari tingkat perencanaan sampai pada pengukuran biaya yang efisien dalam proses pendidikan. Sedangkan menurut Mansur¹⁸⁶ mengemukakan bahwa administrasi pembiayaan dalam arti luas, yaitu suatu kebijakan dalam pengadaan keuangan untuk mewujudkan kegiatan kerja yang berupa perencanaan, pengurusan dan pertanggungjawaban lembaga terhadap penyandang dana, baik individual maupun lembaga.

Pada prinsipnya manajemen pembiayaan pendidikan mengacu kepada prinsip-prinsip sebagai berikut; (1) Selaras atau sepadan dengan rencana anggaran yang sudah ditentukan bersama; (2) Bertujuan dan dikendalikan sesuai dengan rencana kegiatan; (3) akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan; (4) Efektif dan efisien sesuai dengan standar operasional prosedur.

Selanjutnya untuk sumber pembiayaan dalam lembaga pendidikan atau organisasi menurut Supriadi¹⁸⁷ adalah sebagai berikut: (1)

¹⁸⁵ Lihat Badrudin., *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Insan Mandiri, 2004), hlm. 62.

¹⁸⁶ Mansur, *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Depag Pusat, 2005), hlm. 187.

¹⁸⁷ Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003, hlm. 5.

Sumber pembiayaan dari pemerintah pusat dan daerah; (2) Pada level satuan pendidikan (sekolah/madrasah), pembiayaan pendidikan diperoleh melalui dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah); (3) Sumber pembiayaan lain, jika lembaga pendidikan atau organisasi swasta dapat menarik Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP).

Jika pembiayaan ini tidak dikelola dengan baik, khususnya lembaga pendidikan Sekolah atau Madrasah swasta akan menimbulkan konflik diantara pengelola lembaga pendidikan atau organisasi. Hal ini banyak sekali terjadi pada lembaga-lembaga pendidikan yang awalnya sekolah atau madrasah tersebut maju kemudian ada konflik akhirnya lembaga tersebut mundur atau hancur.

Apabila melihat perkembangannya, anggaran mempunyai fungsi dan manfaat sebagai berikut: Sebagai alat penaksir; Sebagai alat otorisasi pengeluaran dana, dan Sebagai alat efisiensi.

1. Tahap Penyusunan Anggaran

Tahap penyusunan anggaran sebagai berikut: (a) Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran; (b) Mengidentifikasi sumber-sumber yang dinyatakan dalam uang, jasa, dan barang; (c) Semua sumber dinyatakan dalam bentuk uang sebab anggaran pada dasarnya merupakan pernyataan finansial; (d) Memformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu; (e) Menyusun usulan anggaran untuk memperoleh persetujuan dari pihak yang berwenang; (f) Melakukan revisi usulan anggaran; (g) Persetujuan revisi usulan anggaran; (h) Pengesahan anggaran.¹⁸⁸

Manajemen pembiayaan memiliki tiga tahapan penting yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap penilaian. Tiga tahapan tersebut apabila di terapkan dalam manajemen keuangan menjadi tahap perencanaan keuangan (*budgeting*), tahap pelaksanaan (*accounting*), dan tahap penilaian (*auditing*).

¹⁸⁸ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Rosda Karya, 2000), hlm. 50.

1) Budgeting (Anggaran)

Budgeting atau penganggaran merupakan proses kegiatan atau proses penyusunan anggaran. Budget merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu. Fungsi dasar suatu anggaran adalah sebagai bentuk perencanaan, alat pengendalian dan alat analisis. Agar fungsi-fungsi tersebut dapat berjalan, jumlah yang dicantumkan dalam anggaran adalah jumlah yang diperkirakan akan direalisasikan pada saat pelaksanaan kegiatan. Penyusunan anggaran berangkat dari rencana kegiatan atau program yang telah disusun, kemudian dihitung berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Dengan rancangan yang demikian fungsi anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan agar efektif dan efisien.

Langkah-langkah penyusunan anggaran yaitu:

- a. Menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan
- b. Menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaan.
- c. Menentukan program kerja dan rincian program
- d. Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program
- e. Menghitung dana yang dibutuhkan
- f. Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana.

Anggaran bersifat luwes artinya apabila dalam perjalanan pelaksanaan kegiatan ternyata harus dilakukan penyesuaian kegiatan, maka anggaran dapat direvisi dengan menempuh prosedur tertentu.

2) Accounting (Pembukuan).

Tahap berikutnya dari kegiatan pembiayaan adalah pembukuan atau kegiatan pengurusan keuangan. Pengurusan keuangan ini meliputi dua hal yaitu:

- a. pengurusan yang menyangkut kewenangan menentukan kebijakan menerima atau mengeluarkan uang. Pengurusan ini dikenal dengan istilah pengurusan ketatausahaan.

- b. menyangkut urusan tindak lanjut dari urusan pertama, yakni menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang. Pengurusan ini tidak menyangkut kewenangan menentukan, tetapi hanya melaksanakan, dan dikenal dengan istilah pengurusan bendaharawan.

3) Auditing (pemeriksaan).

Auditing adalah semua kegiatan yang menyangkut pertanggung jawaban penerimaan, penyimpanan dan pembayaran atau penyerahan uang yang dilakukan bendaharawan kepada pihak-pihak yang berwenang. Kegiatan lain yang menyangkut manajemen pembiayaan adalah membuat laporan pertanggung jawaban keuangan kepada kalangan internal lembaga atau eksternal yang menjadi stakeholder lembaga pendidikan. Pelaporan dapat dilakukan secara periodik seperti laporan tahunan dan laporan pada masa akhir jabatan pimpinan.

4) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pembiayaan Pendidikan

Faktor eksternal, adalah faktor yang ada di luar sistem pendidikan, meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Berkembangnya demokrasi pendidikan. Di Indonesia, demokrasi pendidikan dirumuskan dengan jelas dalam pasal 31 UUD 1945 ayat 1 dan 2. Konsekuensi dari adanya demokrasi itu maka pemerintah menyediakan dana yang cukup untuk pendidikan.
- b. Kebijakan pemerintah. Pemberian hak kepada warga Negara untuk memperoleh pendidikan merupakan kepentingan suatu bangsa agar mampu mempertahankan dan mengembangkan bangsanya, agar tujuan itu tercapai pemerintah memberikan fasilitas-fasilitas yang bersifat meringankan dan menunjang pendidikan. Seperti pemberian pembiayaan untuk pendirian gedung dan kelengkapannya, meringankan beban siswa dalam bentuk bantuan SPP dan pengaturan pemungutan serta bea siswa, kenaikan gaji guru dan lain sebagainya.
- c. Tuntutan akan pendidikan. Di Indonesia tuntutan akan pendidikan ditandai oleh segi kuantitas yaitu semakin banyaknya orang

yang menginginkan pendidikan, dan segi kualitas yaitu naiknya keinginan memperoleh tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

- d. Adanya inflasi. Inflasi adalah keadaan menurunnya nilai mata uang suatu Negara. Faktor inflasi sangat berpengaruh terhadap biaya pendidikan karena harga satuan biaya tentunya naik mengikuti kenaikan inflasi.

Faktor Internal adalah faktor yang berasal dari dalam sistem pendidikan itu sendiri yang sepenuhnya mempengaruhi besarnya biaya pendidikan. Faktor internal tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan berpengaruh terhadap besarnya biaya pendidikan. Berubahnya tujuan pendidikan kearah penguasaan standarisasi kompetensi di bandingkan dengan tujuan yang mempengaruhi besarnya biaya yang harus dikeluarkan.
- b. Pendekatan yang digunakan. Strategi belajar mengajar menuntut adanya praktik bengkel dan laboratorium, sehingga menuntut lebih banyak biaya yang harus dikeluarkan, bila dibandingkan dengan metode pengajaran dan pendekatan secara individual.
- c. Materi yang disajikan. Materi pelajaran menuntut adanya praktek bengkel, sehingga lebih banyak biaya yang harus dikeluarkan dibandingkan dengan materi pelajaran yang hanya di laksanakan dengan penyampaian teori.
- d. Tingkat dan jenis pendidikan. Dua dimensi yang berpengaruh terhadap biaya pendidikan adalah tingkat dan jenis pendidikan. Dengan dasar pertimbangan lamanya jam belajar, banyak ragamnya bidang pelajaran, jenis materi yang diajarkan, banyaknya guru yang terlibat, dan tuntutan terhadap kompetensi lulusan.

F. Staffing dalam Lembaga Pendidikan

Menurut kamus bahasa inggris *online staffing* adalah penempatan pegawai. Menurut Faskaya dalam Tuti Andriani menyakan bahwa organizing yaitu berupa penyusunan wadah legal untuk menampung berba-gai kegiatan yang harus dilaksanakan pada suatu organisasi,

sedangkan *staffing* berhubungan dengan penerapan orang-orang yang akan memangku masing-masing jabatan yang ada dalam organisasi tersebut.¹⁸⁹

Menurut Syafaruddin¹⁹⁰, *Staffing* merupakan keunggulan suatu organisasi bergantung pada orang-orang yang menjadi anggotanya. *Staffing* terdiri atas proses seperti rekrutmen, *training*, dan pengembangan sumber daya manusia dimana mereka ini yang akan memberi kontribusi pada setiap kegiatan organisasi.

Selanjutnya menurut¹⁹¹ Agustini, *Staffing* adalah sarana penting atau sarana utama setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu-individu tersendiri atau manusianya. Berbagai kegiatan-kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, pengarahan, dan pengawasan atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang, seperti penjualan, produksi, keuangan dan personalia. *Staffing* atau penempatan ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan. Sudah jelas, tanpa adanya *staffing* maka tidak akan pernah ada proses kerja karena manusia pada dasarnya adalah mahluk kerja.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko¹⁹² menyatakan bahwa penyusunan personalia (*staffing*) adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan, dan pengembangan anggota-anggota organisasi. Mathis & Jackson¹⁹³ juga menyatakan bahwa: “Penempatan adalah menempatkan posisi

¹⁸⁹ Tuti Andriani, *Staffing Dalam Alqur'an dan Hadis Ditinjau dari Manajemen Pendidikan*, Jurnal Sosial Budaya: Media Komunikasi ilmu-ilmu Sosial dan Budaya, Vol. 12 No. 2 Juli-Desember, hlm. 152.

¹⁹⁰ Syafaruddin, *Manajemen Pengawas*, hlm. 69.

¹⁹¹ Agustini, *Pengelolaan dan Unsur-unsur Manajemen* (Jakarta: Citra Pustaka, 2013), hlm. 61.

¹⁹² T. Hani Handoko, *Manajemen Personalial dan SDM* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003) hlm. 233.

seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Staffing merupakan penempatan orang pada satuan-satuan organisasi yang telah tercipta dalam proses departmentasi. Prinsip utama staffing adalah prinsip menempatkan orang yang tepat pada tempatnya (*the right man on the right place*), dan prinsip menempatkan orang yang tepat pada jabatan atau pekerjaannya (*the right man behind the gun*). Selanjutnya asas-asas penempatan menurut Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan Bab VI pasal 32:

“Bab VI mengatur mengenai Penempatan Tenaga Kerja. Dalam Pasal 32 ayat (1) UU Ketenagakerjaan, penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas-asas sebagai berikut:

- a. Terbuka adalah pemberian informasi kepada pencari kerja secara jelas, antara lain jenis pekerjaan, besarnya upah, dan jam kerja. Hal ini diperlukan untuk melindungi pekerja serta untuk menghindari terjadinya perselisihan setelah tenaga kerja ditempatkan.
- b. Bebas adalah pencari kerja bebas untuk memilih jenis pekerjaan dan pemberi kerja bebas untuk memilih tenaga kerja, sehingga tidak dibenarkan pencari kerja dipaksa untuk menerima suatu pekerjaan dan pemberi kerja tidak dibenarkan dipaksa untuk menerima tenaga kerja yang ditawarkan.
- c. Obyektif adalah pemberi kerja agar menawarkan pekerjaan yang cocok kepada pencari kerja sesuai dengan kemampuannya dan persyaratan jabatan yang diperlukan, serta harus memperhatikan kepentingan umum dengan tidak memihak kepada kepentingan pihak tertentu.
- d. Adil dan Setara adalah penempatan tenaga kerja dilakukan berdasarkan kemampuan tenaga kerja dan tidak didasarkan atas ras, jenis kelamin, warna kulit, agama, dan aliran politik.”¹⁹⁴

¹⁹³ Mathis & Jackson, *Manajemen SDM*, Terjm. Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 262.

¹⁹⁴ Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan Bab VI pasal 32;

Penempatan tenaga kerja salah satunya disesuaikan dengan keahlian pencari kerja. Yang dimaksud dengan keahlian adalah kesanggupan, kecakapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Setiap pekerjaan menuntut pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu. Selain keahlian, penempatan tenaga kerja diarahkan agar sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki pencari kerja.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa staffing atau penempatan kerja atau penempatan jabatan adalah sebuah kebijakan dari pimpinan atau manajer. Fungsi manajemen menentukan atau menetapkan sumberdaya manusia yang ada pada sebuah lembaga untuk di *dropping* kesuatau tempat agar organisasi atau lembaga pendidikan berjalan sesuai dengan yang diinginkan



BAB 6

PEMIMPIN DAN FUNGSI-FUNGSI KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Pemimpin

Kata pemimpin dalam kehidupan bermasyarakat sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Sedangkan menurut istilah pemimpin adalah orang yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan suatu organisasi.¹⁹⁵ Setiap pemimpin melakukan berbagai peran dalam hidup dan kehidupan ini, baik sebagai individu, sebagai bagian dari keluarga, maupun sebagai bagian dari masyarakat. Dalam berbagai peran tersebut setiap pemimpin ingin sukses atau memberikan makna yang berarti bagi dirinya maupun orang lain. Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin.

Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian

¹⁹⁵ Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2009), hlm. 249.

memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian dan pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.¹⁹⁶ Dalam kegiatannya bahwa pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Pada tahap pemberian tugas pemimpin harus memberikan suara arahan dan bimbingan yang jelas, agar bawahan dalam melaksanakan tugasnya dapat dengan mudah dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan adalah proses pelaksanaan tugas dan kewajiban individu. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya.¹⁹⁷ Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan.¹⁹⁸ Menurut Griffin dan Ebert, kepemimpinan (leadership) adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁹⁹ Lindsay dan Patrick dalam membahas “Mutu Total dan Pembangunan Organisasi” mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya merealisasikan tujuan perusahaan dengan memadukan kebutuhan para individu untuk terus tumbuh berkembang dengan tujuan organisasi. Perlu diketahui bahwa para individu merupakan anggota dari perusahaan.²⁰⁰

¹⁹⁶ Panji Anoraga, *Manajemen Bisnis* (Rineka Cipta: Jakarta, 2009), hlm. 23.

¹⁹⁷ Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2009), hlm. 249.

¹⁹⁸ Andrew J. Dubrin. *The Complete Ideal's Guides to Leadership*. 2nd Edition: Alpha Books. 2002, hlm. 4.

¹⁹⁹ Griffin W. Ricky dan Ebert J. Ronald, *Business* (Prentice Hall International Inc, 1999), hlm. 228.

²⁰⁰ Lindsay M. William dan Patrick A. Joseph, *Total Quality and Organization Development* (Florida: St. Lucie Press, 1997), hlm. 4.

Peterson at.all mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kreasi yang berkaitan dengan pemahaman dan penyelesaian atas permasalahan internal dan eksternal organisasi.²⁰¹

Dari ketiga definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain dengan cara memberikan motivasi agar orang lain tersebut mau melaksanakannya, dan untuk itu diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan individu para pelaksana dengan tujuan organisasi. Lingkup kepemimpinan tidak hanya terbatas pada permasalahan internal organisasi, melainkan juga mencakup permasalahan eksternal. Dalam konteks penugasan audit, secara internal seorang ketua tim harus dapat menggerakkan anggota tim sedemikian rupa sehingga tujuan audit dapat dicapai. Dengan demikian kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik. Oleh sebab itu bahwa pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, karena apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal. Kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan untuk berlangsungnya kegiatan organisasi secara efektif. Fungsi kepemimpinan pendidikan adalah pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan termasuk madrasah yang salah satunya dapat dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai.

B. Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen

Konsep kepemimpinan lebih erat kaitannya dengan fungsi pengorganisasian (*organizing*) dan juga penggerakan (*actuating*) dalam

²⁰¹ Peterson W. Marvin, at. all, *Planning and Management for a Changing Environment* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997), hlm. 192.

manajemen. Fungsi pengorganisasian dan penggerakan mencakup kegiatan memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, dan bentuk-bentuk pengaruh pribadi lainnya.²⁰² Fungsi tersebut juga dianggap sebagai tindakan mengambil inisiatif dan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan dalam sebuah organisasi. Dengan demikian *organizing and actuating* sangat erat kaitannya dengan fungsi - fungsi manajemen lainnya, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan agar tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai seperti yang diinginkan. Winardi juga mengemukakan bahwa sekalipun terdapat banyak teori tentang fungsi-fungsi manajemen, namun dapat disederhanakan bahwa fungsi manajemen setidaknya meliputi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Ketika melakukan perencanaan (*planning*), maka telah ditetapkan arah tindakan yang mengarahkan sumber daya manusia dan sumber daya alam untuk dapat direalisasikan. Rencana - rencana yang ditetapkan telah menggariskan batas - batas di mana orang - orang mengambil keputusan dan melaksanakan aktivitas - aktivitas. Kondisi yang demikian berarti telah dilakukan antisipasi tentang kemungkinan - kemungkinan, kejadian - kejadian, masalah - masalah yang akan muncul, dan hubungan sebab akibat dari pihak yang terkait dalam suatu organisasi di masa yang mendatang. Mengingat kondisi dan kejadian pada masa mendatang terdapat peluang ketidakpastian, maka antisipasi yang telah ditetapkan terkadang sesuai dengan scenario yang ada, tetapi sering juga tidak berjalan sebagaimana mestinya. Untuk ini para manajer harus siap menghadapi keadaan seperti ini (*unpredictable*) dengan mengembangkan rencana - rencana alternative secara kreatif dan inovatif.

Ketika melakukan proses pengorganisasian, manajemen melakukan penggabungan dan mengkombinasikan berbagai macam sumber daya menjadi satu kesatuan untuk dapat memberikan manfaat yang lebih berdaya guna. Sumber daya tersebut dapat dilakukan pengelompokan sesuai dengan sifat dan jenisnya, diberikan peran

²⁰² Winardi, *Asas-asas Manajemen* (Bandung: Penerbit Mandar Maju, 2000), hlm. 8.

dan fungsi, serta dijalin sedemikian rupa untuk dapat saling berinteraksi menjadi sebuah system yang kuat. Sistem yang telah ditentukan diarahkan untuk dapat melakukan proses dan pengelolaan sampai dengan outputnya sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dalam organisasi, yang terlibat dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan terdiri dari para manajer, para supervisor, dan para pelaksana. Dengan perencanaan yang telah ditetapkan, mereka yang terlibat akan merealisasikannya, bahkan dalam proses mencapai manajemen mutu total. Kegiatan dari perencanaan yang telah dibuat suatu organisasi merupakan hasil dari kreasi para manajer atau hasil dari gagasan yang disampaikan oleh para pelaksana, tim, atau kelompok pekerja. Selanjutnya pihak-pihak tersebut bekerja sebagai suatu tim.

Menghadapi masa depan yang masih penuh tantangan dan persaingan maka setiap organisasi pendidikan khususnya pendidikan madrasah, perlu mempersiapkan diri dengan menata organisasi, administrasi dan manajemen sebagai salah satu perangkat untuk memperkuat daya saing ke depan. Pengelola madrasah, jika dilihat dari sisi etos kerja, memiliki semangat atau motivasi yang tinggi. Dalam hal membangun lembaga pendidikan Islam (madrasah), bagi masyarakat tertentu, mereka tidak pernah membayangkan akan memperoleh keuntungan yang bersifat materi. Bahkan mereka mampu menunjukkan kesadaran betapa pentingnya lembaga pendidikan Islam ini melalui pengorbanan berupa apa saja yang mereka miliki. Jiwa berkorban seperti ini agaknya sulit ditemui di lingkungan masyarakat yang menamakan diri telah memasuki dunia modern. Jiwa berkorban yang tinggi juga tidak jarang ditunjukkan oleh pendidik. Selain mereka bersedia menjalankan tugas-tugas kependidikan semampunya, mereka sanggup menambah pengetahuan dengan biaya sendiri dengan cara patungan. Hal itu berbeda dengan mereka yang berjiwa pegawai, baru mau menambah dan atau mengimplementasikan konsep baru jika telah tersedia dana proyek yang dibutuhkan. Nyata sekali bahwa pada satu sisi, madrasah sekalipun kondisinya memprihatinkan tetapi menyandang jiwa pejuang namun di tengah-tengah banyak pihak berkekurangan itu justru tumbuh

sebagian orang yang pada diri mereka tumbuh jiwa pegawai. Oleh karena itu nyata sekali bahwa dalam manajemen pendidikan di tanah air ini terjadi diskriminasi, ketidakadilan dan kurang mencerminkan kebhinekaan yang seharusnya dijunjung tinggi. Hal itu mengakibatkan sebagian lembaga pendidikan yang kebanyakan berstatus swasta, dalam hal ini madrasah, mengalami keterpurukan.

Kepemimpinan berperan sangat penting dalam manajemen karena unsur manusia merupakan variabel yang teramat penting dalam organisasi. Seperti dikemukakan diatas bahwa yang terlibat dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan organisasi terdiri dari para manajer, para supervisor, dan para pelaksana. Manusia memiliki karakteristik yang berbeda-beda mempunyai kepentingan masing-masing, yang bahkan saling berbeda dan berakibat terjadi konflik. Perbedaan kepentingan tidak hanya antar individu di dalam organisasi, tetapi juga antara individu dengan organisasi di mana individu tersebut berada. Sangat mungkin bahwa perbedaan hanya dalam hal yang sederhana, namun ada kalanya terjadi perbedaan yang cukup tajam. Tanpa kepemimpinan yang baik, hal - hal yang telah ditetapkan dalam perencanaan dan pengorganisasian tidak akan dapat direalisasikan. Kepemimpinan sangat diperlukan agar semua sumberdaya yang telah diorganisasikan dapat digerakkan untuk merealisasikan tujuan organisasi.

Domingo, dalam membahas kepemimpinan kualitas (*quality leadership*) mengemukakan bahwa manajemen tingkat puncak harus kokoh berinisiatif untuk mengedepankan pentingnya kepemimpinan kualitas. Pimpinan puncak harus mendorong seluruh pegawai dan harus menjadi teladan. Segala pikiran dan perkataannya harus merefleksikan filosofi kualitas yang diterapkan perusahaan. Pimpinan puncak harus berpikir dan bertindak demi kualitas dalam segala situasi dan bersedia mendengarkan siapa pun, bahkan dari seseorang yang berada di tingkat paling bawah, yang mau menyumbangkan pendapatnya untuk peningkatan kualitas.²⁰³ Domingo mengartikan

²⁰³ Rene T Domingo, *Quality means Survival: Caveat Vendidor Let The Seller Beware* (Singapore:Prentice Hall, 1997), hlm. 184.

kualitas sebagai “melakukan sesuatu yang benar secara benar sejak awal” (*doing the right thing right the first time*). Domingo juga mengatakan bahwa “menghendaki kualitas berarti berbuat baik untuk melayani konsumen”. Domingo mengemukakan tiga hal dari tujuh belas dasar kepemimpinan yang diterapkan di General Douglas McArthur, yaitu selalu mengemukakan pertanyaan-pertanyaan berikut dalam setiap tindakannya, sebagai berikut: (1) Apakah seluruh kekuatan yang ada pada saya telah saya arahkan untuk mendorong, memberikan insentif, dan membebaskan dari kelemahan dan kesalahan? ; (2) Apakah setiap perbuatan saya telah membuat bawahan saya mau mengikutinya? ; (3) Apakah saya secara konsisten dapat menjadi teladan dalam karakter, berpakaian, sopan-santun?

Dari tiga hal yang dikemukakan Domingo tersebut dapat diketahui bahwa seorang pemimpin harus selalu berorientasi pada keberhasilan kepemimpinannya. Seluruh kekuatannya difokuskan pada upaya mendorong dan memotivasi bawahannya agar mau melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dan setiap langkah serta penampilannya diharapkan menjadi suri teladan bagi bawahannya. Dengan demikian pemimpin yang baik selalu memberikan pelayanan terbaik kepada bawahannya, bukan sebaliknya, meminta dilayani oleh para bawahannya. Seorang pemimpin juga rela mengorbankan kepentingan pribadinya untuk kemajuan para bawahannya, yang sebenarnya hal ini juga untuk keberhasilan organisasinya.

C. Gaya Kepemimpinan

Berikut langkah-langkah untuk menciptakan gaya kepemimpinan yang tepat, seperti diungkapkan Rebecca Hourston, Director of Programs Aspire, sebuah perusahaan di bidang penelitian, seperti dikutip dari *Womensmedia* dalam Mustaningsih.²⁰⁴

a. Berani dan Penuh Percaya Diri

Agar seorang atasan memiliki cahaya yang terang, ia harus memiliki keberanian untuk melakukan sebuah tantangan besar.

²⁰⁴ Mustiningsih, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Berbasis Sekolah*, (Malang: FIP Universitas Negeri Malang, 2013) hlm. 21.

Saat akan mengambil sebuah tantangan, seorang pemimpin harus berani mengambil risiko dan harus terus berjalan, tak peduli yang dikatakan orang lain. Di sini, karakter yang kuat sangat diperlukan seorang pemimpin. Ia harus memiliki kepercayaan diri yang tinggi bahwa apa yang akan dilakukannya ialah sesuatu yang benar dan akan mendatangkan sebuah keuntungan bagi perusahaan. Inti dari gaya kepemimpinan ini ialah, jangan pernah takut mengambil risiko dan jangan pernah takut melakukan kesalahan. Untuk memunculkan sifat ini, sebaiknya atasan melakukan evaluasi, hal penting dan menantang apa yang bisa dilakukannya. Selain itu, setiap hari selama satu minggu, buatlah tiga sampai lima hal tentang gaya kepemimpinan yang efektif jika diterapkan, kemudian terapkan gaya tersebut di minggu berikutnya.²⁰⁵

b. Mempertajam Kekuatan

Seorang ahli di bidang Emotional Intelligence, Daniel Goleman, melakukan penelitian terhadap gaya kepemimpinan di 500 perusahaan dan menemukan beberapa tipe kepemimpinan yang menonjol, misalnya melihat jauh ke depan (*visionary*), demokratis, dan senang melatih. Nah, carilah keahlian atau kekuatan Anda dan jadikan hal tersebut sebagai gaya kepemimpinan Anda. Gaya kepemimpinan tersebut nantinya bisa menjadi ciri khas Anda. Gaya tersebut juga menjadi kekuatan yang akan mengantarkan Anda pada kesuksesan karier.²⁰⁶

c. Padukan Beberapa Gaya Kepemimpinan.

Meski memiliki ciri khas gaya kepemimpinan, sebaiknya seorang pemimpin juga bisa memadukan beberapa gaya kepemimpinan sekaligus dalam dirinya. Dalam penelitiannya, Goleman juga menegaskan bahwa para pemimpin yang sukses umumnya memadukan beberapa gaya kepemimpinan pada dirinya karena satu gaya saja tidak pernah cukup mengatasi masalah yang banyak. Jika misalnya seorang atasan pria harus banyak berinteraksi dengan karyawan yang kebanyakan

²⁰⁵ Ibid.

²⁰⁶ Ibid.

perempuan atau sebaliknya, gunakan pendekatan dengan gaya kepemimpinan yang lembut dan penuh perhatian. Tapi, di saat tertentu gunakan gaya kepemimpinan maskulin yang tegas. Untuk bisa memadukan beberapa gaya kepemimpinan dengan tepat, identifikasi wilayah dan karyawan yang ada di bawah atasan, kemudian carilah gaya kepemimpinan yang tepat untuk dipadukan dengan gaya kepemimpinan yang menjadi ciri khasnya. Setelah itu, lihat hasilnya dan lakukan evaluasi jika hasilnya belum maksimal. ²⁰⁷

d. Ciptakan Tujuan

Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, seseorang harus bisa mengomunikasikan tujuan, visi, dan misi yang ingin dicapai timnya. Dengan mengomunikasikan, ini akan membuat bawahan merasa terpacu untuk mencapai target, dan atasan sang pemimpin juga bisa melihat bahwa pemimpin ini bisa membimbing anak buahnya. Untuk bisa menemukan tujuan dan visi yang tepat, pelajaryl hal semua hal yang terjadi di luar perusahaan. Setelah itu, tentukan tujuan, bangun kerja tim, dan gerakkan mereka semua untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. ²⁰⁸

e. Pemberi Semangat

Pemimpin yang terbaik adalah manusia karena manusia bisa memberikan semangat dan mampu memotivasi karyawannya. Pemimpin haruslah bisa menempatkan dirinya sebagai seorang motivator saat karyawannya menemui halangan. Seorang pemimpin harus bisa melihat potensi setiap karyawannya hingga tiap karyawan bisa memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Karena itulah, seorang pemimpin yang baik seharusnya selalu bertanya kepada dirinya sendiri, “apa yang bisa saya berikan kepada tim saya hari ini?”

f. Seimbang

Setiap pemimpin harus bisa mengukur risiko yang dihadapinya. Selain itu, ciptakan waktu yang tepat untuk menikmati hidup di luar pekerjaan.

²⁰⁷ Ibid.

²⁰⁸ Ibid..., hlm. 22-23.

g. Menjadi Diri Sendiri

Tak ada yang lebih baik selain menjadi diri sendiri. Karena itulah, jadilah pemimpin yang sesuai dengan kepribadian Anda, jangan berusaha untuk menjadi orang lain yang bukan diri Anda.

Beck dan Neil Yeager dalam Husain²⁰⁹ mengemukakan empat gaya kepemimpinan yang lazim disebut kepemimpinan situasional (*situational leadership*) berdasarkan interaksi antara pengarahan (*direction*) dengan pembantuan (*support*). Secara universal, pola hubungan tersebut dapat dideskripsikan sebagai suatu pola hubungan antara tinggi rendahnya hubungan perilaku (*relationship behavior*) manusia dengan tinggi rendahnya perilaku pekerjaan (*task behavior*).

Menurut Mustiningsih²¹⁰, Berdasarkan pola hubungan tersebut, maka notasi gaya kepemimpinan digambarkan sebagai berikut:

a) S1. Telling (Directing/Structuring)

Seorang pemimpin yang senang mengambil keputusan sendiri dengan memberikan instruksi yang jelas dan mengawasinya secara ketat serta memberikan penilaian kepada mereka yang tidak melaksanakannya sesuai dengan yang apa anda harapkan. Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah dalam kejelasan tentang apa yang diinginkan, kapan keinginan itu harus dilaksanakan, dan bagaimana caranya. Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah selalu ingin mendominasi semua persoalan sehingga ide dan gagasan bawahan tidak berkembang. Semua persoalan akan bermuara kepada sang pemimpin sehingga mengundang unsur ketergantungan yang tinggi padanya. Gunakanlah S1 apabila situasi dan bawahan adalah sebagai berikut: (1) Orang baru yang mempunyai pengalaman terbatas untuk mengerjakan apa yang diminta; (2) Orang yang tidak memiliki motivasi; (3) Orang yang merasa tidak yakin dan kurang percaya diri; (4) Orang yang bekerja di bawah standar yang telah ditentukan.

²⁰⁹ Lihat Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 517.

²¹⁰ Ihat Mustiningsih, *Kepemimpinan...*, hlm. 26.

b) S2. Selling (Coaching)

Seorang pemimpin yang mau melibatkan bawahan dalam pembuatan suatu keputusan. Pemimpin bersedia membagi persoalan dengan bawahannya, dan sebaliknya persoalan dari bawahan selalu didengarkan serta memberikan pengarahan mengenai apa yang seharusnya dikerjakan. Kekuatan gaya kepemimpinan ini adalah adanya keterlibatan bawahan dalam memecahkan suatu masalah sehingga mengurangi unsur ketergantungan kepada pemimpin. Keputusan yang dibuat akan lebih mewakili Tim daripada pribadi. Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah tidak tercapainya efisiensi yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan. Gunakanlah S2 apabila situasi dan kondisi bawahan sebagai berikut: Orang yang respek terhadap kemampuan dan posisi pemimpin; Orang yang mau berbagi tanggung jawab dan dekat dengan pemimpin; Orang yang belum dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang berlaku; Orang yang mempunyai motivasi untuk meminta semacam pelatihan atau training agar dapat bekerja dengan lebih baik.²¹¹

c) S3. Participating (Developing/Encouraging)

Salah satu ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah adanya kesediaan dari pemimpin untuk memberikan kesempatan bawahan agar dapat berkembang dan bertanggungjawab serta memberikan dukungan sepenuhnya mengenai apa yang mereka perlukan. Kekuatan gaya kepemimpinan ini adalah adanya kemampuan yang tinggi dari pemimpin untuk menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga bawahan merasa senang, baik dalam menyampaikan masalah maupun hal-hal lain yang tidak dapat mereka putuskan. Pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat berkembang. Kelemahan gaya kepemimpinan ini adalah diperlukannya waktu yang lebih banyak dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin harus selalu menyediakan waktu yang banyak untuk berdiskusi dengan bawahan.²¹²

²¹¹ Ibid.

²¹² Ibid..., hlm. 27.

Gunakanlah S3 apabila situasi dan kondisi bawahan sebagai berikut: Orang yang dapat bekerja di atas rata-rata kemampuan sebagian besar pekerja; Orang yang mempunyai motivasi yang kuat sekalipun pengalaman dan kemampuannya masih harus ditingkatkan; Orang yang mempunyai keahlian dan pengalaman kerja yang sesuai dengan tugas yang akan diberikan.

d) S4. Delegating

Dalam gaya ini, pemimpin memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memecahkan permasalahan.

Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah terciptanya sikap memiliki dari bawahan atas semua tugas yang diberikan. Pemimpin lebih merasa santai sehingga mempunyai waktu yang cukup untuk memikirkan hal-hal lain yang memerlukan perhatian lebih banyak. Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah saat bawahan memerlukan keterlibatan pemimpin, maka ada kecenderungan ia akan mengembalikan persoalannya kepada bawahan meskipun sebenarnya itu tugas pimpinan.

Gunakanlah S4 jika situasi dan kondisi bawahan sebagai berikut: Orang yang mempunyai motivasi, rasa percaya diri yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya; Orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang sudah jelas dan rutin dilakukan; Orang yang berani menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu tugas; Orang yang kinerjanya di atas rata-rata para pekerja pada umumnya.²¹³

e) Efektifitas Kepemimpinan dalam Manajemen

Pengelolaanorgan lembaga pendidikanDalam melaksanakan kegiatan sehari hari, aktivitasnya pemimpin banyak dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Diantara faktor - faktor yang mempengaruhi pemimpin dalam beraktivitas di lapangan antara lain, sebagaimana dikemukakan oleh H. Jodeph Reitz, sebagai berikut:²¹⁴

²¹³ Ibid.

²¹⁴ Lihat Nanang Fattah, *Landasan Manajemen*, hlm. 26.

- 1) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

Dari beberapa faktor-faktor tersebut di atas, maka jelaslah bahwa keberhasilan dan kesuksesan seorang pemimpin dalam aktivitasnya sehari-hari, banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan. Oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan. Di samping itu, seorang pemimpin banyak dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan kekeluargaan dalam hubungan social dengan sikap-sikap hubungan manusiawi. Menurut Stephen R. Covey dalam Ngalim Purwanto, pemimpin masa depan adalah pemimpin yang memiliki prinsip yang kuat, dan delapan (8) ciri pemimpin yang berprinsip antara lain: Terus menerus belajar dari pengalamannya; Berorientasi pada pelayanan; Memancarkan energy positif; Mempercayai orang lain; Hidup seimbang; Melihat hidup sebagai petualangan; Sinergistik; Berlatih terus untuk memperbaharui diri.

Selanjutnya seorang pemimpin sebagaimana dikemukakan oleh M. Ngalim Purwanto²¹⁵, memiliki peranan - peranan antara lain:

²¹⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 231.

- 1) Sebagai pelaksana (*executive*).
- 2) Sebagai perencana (*planner*).
- 3) Sebagai seorang ahli (*expert*).
- 4) Sebagai mewakili kelompok dalam tindakannya ke luar (*external group representative*).
- 5) Sebagai mengawasi hubungan antar anggota-anggota kelompok (*controller of internal relationship*).
- 6) Bertindak sebagai pemberi gambaran/pujian atau hukuman (*purveyor of rewards and punishments*).
- 7) Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*).
- 8) Merupakan bagian dari kelompok (*exemplar*).
- 9) Merupakan lambang dari pada kelompok (*symbol of the group*).
- 10) Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya (*surrogate for individual responsibility*).
- 11) Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (*ideologist*).
- 12) Bertindak sebagai seorang ayah (*father figure*).
- 13) Sebagai kambing hitam (*scape goat*).

Melihat peranan pemimpin tersebut, jelaslah bahwa dalam suatu kepemimpinan harus memiliki peranan-peranan yang dimaksud, di samping itu juga bahwa pemimpin memiliki tugas yang embannya, sebagaimana M. Ngalim Purwanto²¹⁶ gambarkan, sebagai berikut: (1) Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompok dan keinginan kelompoknya dari keinginan itu dapat dipetikanya kehendak - kehendak yang realistik dan yang benar - benar dapat dicapai; (2) Meyakinkan kelompoknya mengenai apa - apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistik dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan.

Semua tugas pemimpin tersebut akan berhasil dengan baik apabila setiap pemimpin memahami akan tugas yang harus dilaksanakannya.

²¹⁶ Ibid..., hlm.233.

Oleh sebab itu kepemimpinan akan tampak dalam proses dimana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain. Untuk keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan diperlukan seorang pemimpin yang profesional, dimana ia memahami akan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin, serta melaksanakan peranannya sebagai seorang pemimpin. Di samping itu pemimpin harus menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

D. Kepemimpinan Pendidikan

Kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi pada masa kini tergantung pada kemampuannya dalam mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks ini, organisasi harus memiliki pimpinan yang efektif dalam menjalankan manajemen untuk mengelola perubahan yang ada dan berkelanjutan. Tantangan bagi seorang manajer pendidikan, yaitu kepala sekolah/madrasah, pimpinan pesantren, rektor, atau direktur adalah bagaimana menjadi pendorong atau pelopor perubahan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

David F.Salisbury²¹⁷ dalam *Five Technology in Educational Change* menjelaskan: *"Without quality leadership and skillful management, even the ideas are never implemented. Without good management and on going support for their leadüers, those lower in the organization become disillusioned in time, cease to continue the change effort.*" Upaya memperbaiki kualitas dalam satu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari bawah hanya akan muncul secara berkelanjutan ketika pimpinannya benar-benar berkualitas atau unggul. Kepemimpinan penting sekali dalam mengejar mutu yang diinginkan pada setiap sekolah. Sekolah hanya akan maju bila dipimpin oleh kepala sekolah yang visioner,

²¹⁷ David F.Salisbury, *Five Technology in Educational Change*, *British Journal of Educational Studies* hlm. 114-115

memiliki keterampilan manajerial, serta integritas kepribadian dalam melakukan perbaikan mutu. Kepemimpinan kepala sekolah tentu menjalankan manajemen sesuai dengan iklim organisasinya.

Kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi semua personel yang mendukung melaksanakan aktivitas belajar-mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Peran kepemimpinan lembaga pendidikan dilaksanakan oleh rektor, direktur, kepala sekolah/madrasah, dan pimpinan pesantren. Untuk mengimplementasikan manajemen mutu pendidikan pada sekolah-sekolah, banyak komponen yang harus diperhatikan. Komponen tersebut mencakup kepemimpinan, pendidikan dan latihan, iklim organisasi, fokus pelanggan, metode ilmiah dan alat-alatnya, data yang bermakna, serta tim penyelesaian masalah. Semua komponen ini hanya akan berfungsi dengan baik saat kepemimpinan sebagai faktor pertama dari peluang dan implementasi TQM pada setiap sekolah. Tanpa kepemimpinan, maka komponen lain tidak akan berarti, bahkan tidak terwujud.

Berkaitan dengan hal tersebut, Peters dan Austin mengajukan pertimbangan khusus terhadap kepemimpinan pendidikan untuk meraih mutu dalam sekolah unggul. Beberapa pertimbangan yang penting untuk diperhatikan adalah perspektif yang dibutuhkan para pemimpin pendidikan yang meliputi hal-hal berikut.²¹⁸

- 1) *Vision and symbols*. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf, pelajar-pelajar, dan masyarakat luas.
- 2) *Management by walking about (MBWA)*, yaitu suatu cara bagi pemimpin untuk memahami, berkomunikasi, dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja kerjanya.
- 3) *For the kids*, yaitu perhatian yang sungguh-sungguh kepada semua anggota lembaganya, baik pelajar (*primary customer*) maupun pelanggan lain.

²¹⁸ Sermal, *Kepemimpinan Pendidikan untuk Mengembangkan Sekolah Bermutu*, Jurnal Tarbiyah, Vol. 22, No. 2. Juli-Desember 2015. Hlm. 249-250.

- 4) *Autonomy, experimentations, and support for failure*, yaitu memiliki otonomi, suka mencoba hal-hal baru, dan memberikan dukungan bagi sikap insiatif dan inovatif untuk memperbaiki kegagalan.
- 5) *Create a sense offamily*, yaitu cara untuk menumbuhkan rasa kekeluargaan di antara sesama guru, pelajar, karyawan, dan staf pimpinan lainnya.
- 6) *Sense of the whole, rhytme, passion, intensity, and enthusias*, yaitu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat, dan potensi dari setiap staf.

Peranan kepemimpinan pada setiap level organisasi akan menentukan pencapaian perbaikan mutu. Komitmen terhadap mutu harus merupakan sikap utama dari pemimpin lembaga pendidikan tertentu. Ini merupakan alasan bahwa manajemen mutu terpadu menjadi penting sebagai proses dari atas ke bawah. Dapat diperkirakan bahwa 80% dari inisiatif mutu masih gagal untuk tahun pertama sampai tahun kedua. Seringkali alasan utama kegagalannya adalah kurangnya manajer senior yang mendukung dan memiliki komitmen. Perbaikan mutu sangat penting untuk menjalankan koordinasi mutu. Untuk berhasilnya manajemen mutu terpadu dalam pendidikan, maka harus ada manajer yang mau menyediakan waktu lebih banyak untuk memimpin, membuat rencana, mengembangkan ide-ide baru, dan bekerja sama dengan pelanggan.

Seorang pemimpin (*leader*) yang berbeda dengan pemimpin lainnya dapat diketahui dari visinya. Sebab bagi seorang pemimpin, visi ini menentukan masa depan organisasi. Ditegaskan oleh Snyder²¹⁹ dkk, bahwa *“To a leader, vision is a reality that has not yet come to be; it is not a dream. This vision reflects a depth and breath of understanding that enables one to detect patterns or trends as they unfold, and it guides a leader through the present and into the future.”*

Dari pendapat tersebut dapat dipahami visi memang belum menjadi kenyataan, tapi visi bukanlah mimpi. Visi menyatakan

²¹⁹ Ibid...., hlm. 251.

kedalaman dan keluasan pengertian yang dapat mendeteksi bentuk dan kecenderungan sebagai sesuatu yang membentangkan dan membimbing pemimpin memasuki hari ini dan masa depan. Hakikat sebuah visi tentang masa depan lebih dari sekadar sebuah rencana atau tujuan. Visi merupakan gambaran masa depan yang seharusnya dan akan terlihat disukai, sedangkan rencana dan tujuan merupakan wahana untuk membuat gambaran sebuah realitas. Sebagai sesuatu yang ideal dan pencitraan masa depan, maka visi harus bersifat jelas, ringkas, menantang, ber-orientasi ke depan dan disukai. Visi dirumuskan bersama antara pimpinan dan staf pendidikan untuk dikomunikasikan agar melahirkan komitmen terhadap visi. Bagi setiap sekolah, visi menjadi bagian dari pedoman yang menentukan jalan untuk dilalui bersama kepala sekolah, guru-guru, karyawan, dan para pelajar.

Visi sekolah perlu dirumuskan pimpinan bersama staf dan masyarakat. Kalau ada sekolah yang belum merumuskan visinya, berarti langkah meraih mutu terbaik dan layanan prima masih diragukan. Visi sekolah antara lain adalah: (1) menyiapkan lulusan TK memasuki SD yang bermutu, (2) menyiapkan lulusan SD yang memenangkan persaingan memasuki SLTP yang terbaik, (3) menyiapkan lulusan berpengetahuan, terampil dan berakhlak untuk berpretasi tinggi di SMU bermutu, (4) me-nyiapkan lulusan yang siap memenangkan persaingan di perguruan tinggi, dan (5) menyiapkan sarjana yang menguasai iptek dan imtaq untuk kemandirian hidup.²²⁰

Visi sekolah perlu ditransformasikan kepada semua guru, karyawan, dewan sekolah, dan masyarakat. Untuk itu, mentransformasikan visi merupakan salah satu tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan, terutama manajer senior, yang harus memberikan arahan dan visi serta inspirasi bagi bawahan untuk melakukan tindakan yang bermuara kepada mutu lulusan yang diharapkan. Dalam manajemen mutu terpadu, semua manajer organisasi harus menjadi pemimpin dan

²²⁰ Ibid.

teladan dalam proses mutu. Mereka perlu mengkomunikasikan misi dan sumbernya kepada seluruh unsur SDM dalam organisasi.

Fungsi kepemimpinan adalah menangani mutu pembelajaran dan mendukung para staf yang berusaha mencapainya. Untuk itu para guru perlu diberdayakan agar mereka dapat memberikan kreativitas dan inisiatif untuk meraih mutu. Pemimpin pendidikan yang benar harus memiliki visi, sebab dengan memiliki visi maka pemimpin dapat menentukan arah bagi tujuan yang akan dicapai. Hal ini sangat krusial untuk menggerakkan bisnis yang dikelola lembaga pendidikan. Peranan pemimpin pendidikan sangat strategis dengan komitmennya dalam mengembangkan budaya mutu.²²¹

Keberhasilan organisasi bisnis sangat ditentukan oleh pemimpin yang visioner. Lembaga pendidikan yang mengusaha-kan perbaikan mutu harus dipimpin oleh rektor, dekan, direktur, dan kepala sekolah yang memiliki visi tentang lembaganya. Pemimpin yang menyampaikan visi, menampilkan peran keteladanan, menggunakan otoritas, mengembangkan rasa percaya diri personal, dan mendelegasikan tanggung jawab, akan memunculkan komitmen terhadap sasaran organisasi. Sebagai upaya dalam melakukan perubahan budaya, terutama terhadap mutu produk dari sebuah organisasi atau bisnis, peranan kepemimpinan sangat strategis. Dikemukakan Kouzes dan Posner dalam Sermal²²², bahwa *“leader makes the difference.”* Sebuah lembaga pendidikan hanya akan mengalami perubahan dalam menciptakan mutu lulusan dengan kepemimpinan pendidikan yang berhasil.

Menurut Sallis ada beberapa peranan utama pemimpin pendidikan dalam mengembangkan kultur (budaya) mutu, yaitu: (1) memiliki visi yang jelas mengenai mutu terpadu bagi organisasinya; (2) memiliki komitmen yang jelas terhadap perbaikan mutu; (3) mengkomunikasikan pesan mutu; (4) menjamin bahwa kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan pekerjaan organisasi; (5) menjamin tersedianya saluran yang cukup untuk menampung suara-suara pelanggan; (6)

²²¹ Ibid.

²²² Ibid..., hlm. 252.

memimpin pengembangan staf; (7) bersikap hati-hati untuk tidak menyalahkan orang lain ketika masalah muncul tanpa melihat bukti karena banyak probülem muncul dari kebijakan lembaga dan bukan dari kesalahan staf; (8) mengarahkan inovasi dalam organisasi; (9) menjamin bahwa kejelasan struktur organisasi menegaskan tanggung jawab dan memberikan pendelegasian yang cocok dan maksimal; (10) memiliki sikap teguh untuk mengeluarkan penyimpangan dari budaya organisasi; (11) membangun kelompok kerja aktif, dan (12) membangun mekanisme yang sesuai untuk memantau dan mengevaluasi keberhasilan.

Menurut Edwin A. Locke²²³, fungsi utama pemimpin adalah memantapkan sebuah visi untuk organisasi tersebut dan mengkomunikasikannya dengan cara yang mantap bagi para anggotanya. Oleh karena itu, mengelola organisasi pendidikan adalah memimpin orang yang terlibat dalam aktivitas pembelajaran. Memimpin orang lain dalam bidang kependidikan berarti mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama secara sukarela untuk mencapai tujuan sesuai harapan pelanggan dan rnutu yang diinginkan.

E. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Aan Komariah mengungkapkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang diperlukan saat ini adalah yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama serta mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya dan umumnya atas kemajuan-kemajuan yang diraih di luar sistem sekolah. Dengan demikian, maka kepala sekolah hendaknya memiliki visi kelembagaan kemampuan konsepsional yang jelas, serta memiliki keterampilan dan seni dalam hubungan antara manusia, penguasaan aspek aspek teknis dan substantif, memiliki semangat untuk maju. serta semangat mengabdikan dan karakter yang diterima oleh masyarakat lingkungannya. Kepala sekolah harus luwes dalam bersikap kepada para staf agar tidak terjadi kekakuan

²²³ Ibid..., hlm.253.

dalam hubungan dan komunikasi. Seorang pemimpin yang baik adalah seorang ahli komunikasi yang baik.²²⁴

a. Kepala Sekolah sebagai *Educator*

Ada beberapa hal menurut Lunenburg²²⁵ yang harus dilakukan kepala sekolah dalam perannya sebagai *educator* yaitu:

- 1) *Promoting quality instruction.*
- 2) *Supervising and Evaluating Instruction.*
- 3) *Allocating and Protecting Instructional Time.*
- 4) *Coordinating the Curriculum.*
- 5) *Promoting Content Coverage.*
- 6) *Monitoring Students Progress.*

Peran kepala sekolah sebagai pendidik adalah: pertama selalu konsisten dan mengkoordinasikan program-program pengajaran dan menemukan metode pengajaran yang baik; kedua selalu konsisten dan mengkoordinasikan program-program pengajaran dan menemukan metode pengajaran yang baik; ketiga menyediakan guru yang konsisten terhadap waktu pengajaran dan menjamin bahwa guru memahami materi yang akan diajarkan; keempat menterjemahkan kurikulum kedalam kurikulum yang bermakna. Menyesuaikan tujuan pengajaran dengan materi kurikulum yang bersifat fertil ke horizontal; kelima menjamin bahwa isi dari materi khusus dipakai dikelas dan juga diberikan diluar kelas dengan mengembangkan antara pekerjaan rumah yang tidak memaksa; keenam menggunakan criteria dan standarsisasi dengan menggunakan referensi test untuk menentukan masalah-masalah siswa dan mengevaluasi perkembangannya, seperti halnya menggunakan hasil test untuk memodifikasi target

²²⁴ Aan Komariah & Cepi Triatna, *University Leadership, Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 227.

²²⁵ F. C Lunenburg, *Educational Administration*, (Belswart: Wordsworth, 2004), hlm. 239.

sekolah. Sebagai pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan paling tidak empat nilai²²⁶:

- 1) Mental, hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia
- 2) Moral, hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti, dan kesusilaan.
- 3) Fisik, hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan manusia secara lahiriyah.
- 4) Artistik, hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Dengan bekal empat hal tersebut kepala sekolah mampu membawa bahtera sekolah yang dipimpinnya menjadi lebih baik dan maju. Bagaimanapun juga kepala sekolah harus bisa menjalankan perannya sebagai pendidik yang bisa memberikan suri tauladan kepada masyarakat sekolah yang dipimpinnya termasuk siswa, karena siswa akan meniru contoh yang diberikan kepala sekolah sebagai bekal kehidupannya di masa depan. Menjadi seorang pendidik yang baik juga bisa diterapkan dengan cara menumbuhkan dan menciptakan budaya-budaya positif yang nanti menjadi kebiasaan bagi masyarakat sekolah.

b. Kepala Sekolah sebagai Manager

Karena kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk berperilaku sebagaimana layaknya seorang manajer dalam suatu organisasi sekolah, maka pemahaman tentang apa itu manajer dan apa yang harus dilaksanakan kepala sekolah selaku manajer harus diketahui terlebih dahulu. Seorang manajer berperan untuk mengorganisasi sumber daya yang tersedia agar mencapai sasaran tertentu.²²⁷

Sehubungan dengan ungkapan tersebut, kepala sekolah sebagai pengendali roda organisasi di sekolah mampu merencanakan semua

²²⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2010), 251.

²²⁷ Winardi, *Manajemen Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*, Edisi 2, (Bandung: Sarana Puncu Karya Nusa, 2000), hlm. 17.

kegiatan untuk jangka pendek, menengah, dan jangka panjang dengan tetap mengacu pada visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah yang akan dicapai dengan sejalan payungan pembangunan daerah dimana sekolah itu berada. Selaku manajer, dalam menyusun semua strategi pembangunan di sekolah kepala sekolah tidak menyangkal kondisi keperluan yang berkembang di dalam lingkungan sekolah maupun yang ada di luar lingkungan sekolah. Strategi tersebut ditinjau dari bahan pertimbangan yang cermat dan dengan prinsip kehati-hatian untuk mengambil keputusan serta kebijakan seperti masalah ekonomi, sosial, budaya, sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya keuangan, politik serta sarana prasarana yang dimiliki oleh sekolah juga masyarakat. Peng-organisasian semua program kerja harus dimobilisasi secara profesional. Pihak manajer memutuskan pekerjaan mana yang harus diisi serta pembagian tugas-tugas dan tanggungjawab yang berkaitan dengan masing-masing pekerjaan.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Administrasi dapat didefinisikan sebagai proses kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu secara produktif. Istilah produktif mengandung makna efisien dan efektif. Efisiensi merujuk pada proses kerja sedangkan efektifitas merujuk kepada hasil. Administrasi pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama sumber daya manusia kependidikan dengan memanfaatkan potensi yang ada dan yang sesuai (manusia, material, uang, teknologi, dan situasi) untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.²²⁸

Keterampilan yang harus dimiliki oleh administrator yang efektif adalah keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusiawi, dan keterampilan konseptual yang penjelasannya adalah: 1) Keterampilan teknis: adalah keterampilan yang meliputi keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban, keterampilan menyusun program tertulis, keterampilan membuat data statistik sekolah, keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya, keterampilan mengetik, keterampilan

²²⁸ Aan Komariah & Cepi Triatna, *University Leadership, Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 29.

menata ruang, keterampilan membuat surat. 2) keterampilan hubungan manusiawi: keterampilan menempatkan diri dalam kelompok, keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan, sikap terbuka terhadap kelompok kerja, kemampuan mengambil hati melalui keramahtamahan, penghargaan terhadap nilai-nilai etis, pemerataan tugas dan tanggungjawab, i tikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain. 3) keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau pengelola pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.²²⁹

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Selain bertugas mengajar, kepala sekolah juga ditugaskan untuk memberikan perhatian yang seimbang dengan tugasnya merencanakan, melaksanakan, hingga mengevaluasi kegiatan supervisi pendidikan di sekolah. Adapun yang dimaksud dengan supervisi sebagaimana dikemukakan oleh Sergiovani: *Supervision is a process designed to help teacher and supervisor team more about their practice; to better able to use their knowledge any skills to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community.*²³⁰

Supervisi adalah merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membentuk para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua, peserta didik, dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai lingkungan belajar yang lebih efektif. Hakekat supervisi adalah suatu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani

²²⁹ Syafaruddin, Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi, (Jakarta: PT. Grasindo, 2000), hlm.17.

²³⁰ J. Thomas Sergiovanni, *The Principalship: A Reflective Practice Perspective, Second Edition.* (Needham Heights: Allyn and Bacon, A Division of Simon & Schuster, Inc., 1991), hlm. 29.

belajar para siswa, memperbaiki situasi belajar mengajar agar para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat.²³¹

Kegiatan supervisi adalah melakukan pembinaan kepada sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya agar kualitas pembelajarannya meningkat. Sebagai dampak kualitas pembelajara, tentu dapat meningkat pula prestasi belajar siswa, dan itu berarti meningkatkan pula kualitas lulusan sekolah itu. Keahlian membuat konsep merupakan kemampuan melihat hubungan satu dengan yang lain. Sebagai supervisor kemampuan membuat konsep meliputi bagaimana masing-masing departemen bisa mencapai target yang ingin dicapai. Keahlian membuat keputusan merupakan kemampuan.²³²

Keterampilan kepala sekolah sebagaimana diungkapkan di atas merupakan cakupan yang luas untuk dipenuhi. Oleh karena itu diperlukan pendidikan, latihan, dan pengalaman untuk memantapkan keterampilan memimpin dari setiap kepala sekolah. Di samping pengetahuan dan pengalaman, maka latihan-latihan kepemimpinan dan manajemen sekolah juga sangat diperlukan.

Keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya adalah dengan mengukur kemampuannya untuk menciptakan “iklim belajar-mengajar” yang kondusif. Kegiatannya adalah dengan mempengaruhi, mengajak dan mendorong guru, murid, dan staf sekolah untuk menjalankan tugas masing-masing dengan komitmen yang tinggi. Terciptanya iklim belajar-mengajar secara tertib, lancar, dan efektif, tidak terlepas dari kegiatan manajemen mutu yang dilakukan kepala sekolah dalam kapa-sitasnya sebagai administrator dan pimpinan di sekolah.

Inovasi apa pun dalam pendidikan, dalam implementasinya terletak pada kebijakan dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Perubahan dalam manajemen sekolah kepada manajemen mutu

²³¹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 78.

²³² Suharsimi Arikunto, *Dasar – Dasar Supervisi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 90.

terpadu dimaksudkan agar sekolah semakin efektif dan produktif. Hal itu hanya akan dicapai jika semua sumber daya personal sekolah memiliki pemahaman dan mampu menerapkan semua filosofi, prinsip, dan teknik manajemen mutu terpadu dalam pendidikan. Peningkatan mutu secara berkelanjutan di setiap sekolah akan memenuhi kepuasan pelanggan pendidikan, baik anak didik, orang tua, masyarakat, pemerintah maupun *stakeholders* (yang berkepentingan/ pemakai) lainnya.



BAB 7

KEPALA SEKOLAH DAN PERAN MANAJER DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Tugas dan Fungsi Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran yang sudah ditetapkan. Sedangkan manajer adalah orang yang bertanggung jawab untuk mengarahkan usaha yang bertujuan membantu organisasi dalam mencapai sasarannya. Mengelola pekerjaan manajer berarti kita berbicara tentang empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan.²³³

Manajer merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan anak buah untuk mencapai tujuan bersama, hal ini karena kepala madrasah memiliki kemampuan untuk menyukseskan suatu kebijakan yang mendukung atau bahkan menjadi penghambat dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Dalam melakukan peran dan fungsi sebagai manajer kepala madrasah

²³³ Triyono, *Manajer dan Pengelolaan pada Era Milenium*, Jurnal Value Added, Vol. 6, No. 2 Maret-Agustus 2010, hlm. 1 <http://jurnal.unimus.ac.id>

harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama kooperatif, memberi kesempatan kepada sekolah, para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga dalam kegiatan yang menunjang program sekolah.²³⁴

Menurut Muizu,²³⁵ manajer adalah orang yang melaksanakan kegiatan manajemen. Dalam setiap organisasi atau lembaga pendidikan, para manajer bertugas untuk memastikan bahwa keseluruhan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat diwujudkan melalui rangkaian kegiatan manajemen, baik yang bersifat fungsional maupun bersifat operasional. Salah satu tugas atau peran seorang manajer yaitu harus bisa mengatasi konflik yang ada dalam suatu organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu dapat diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan. Untuk dapat mengimplementasikan kegiatan manajemen tersebut sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka diperlukan beberapa keahlian manajemen (*managerial skills*) dan kompetensi khusus yang diperlukan oleh setiap orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi berdasarkan tingkatannya dalam organisasi yang bisa membedakan seorang manajer dan bukan manajer. Keahlian tersebut meliputi keahlian teknis, keahlian konseptual, keahlian berkomunikasi dan berinteraksi, keahlian dalam pengambilan keputusan, keahlian dalam pengaturan waktu, keahlian dalam manajemen global dan keahlian dalam teknologi. Oleh karena itu, bagi mereka yang ingin menjadi seorang manajer, maka kedua aspek dari manajemen, yaitu pengetahuan dan pengalaman perlu untuk dikuasai secara bersamaan, oleh karena itu disebutkan bahwa seorang pemimpin merupakan elemen yang sangat vital dalam menentukan maju mundurnya sebuah organisasi.

Menurut Stoner,²³⁶ Kepemimpinan melibatkan manajer langsung dengan bawahan, memimpin adalah bagian sentral dari peran manajer,

²³⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBM dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 103.

²³⁵ Wa Ode Muizu dan Ernie Tisnawati Sule, *Manajer dan Perangkat Manajemen Baru*, Jurnal Pekbis, Vol. 9, No. 2, Juli 2017, hlm. 151.

yang melibatkan kerja sama dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk sebagian besar kemampuan memimpin yaitu kemampuan seorang manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, memerintah, dan berkomunikasi dengan bawahan yang akan menentukan efektivitas manajer.

Menurut, Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert sejak akhir abad kesembilan belas, biasanya manajemen didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Walaupun kerangka kerja ini masih terus diteliti, pada umumnya masih diterima. Proses adalah cara sistematis yang sudah ditetapkan dalam melakukan kegiatan atau metode sistematis dalam menangani aktivitas.

- a) Merencanakan adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tadi. Manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran dan tindakan serta tindakan mereka berdasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika dan bukan berdasarkan perasaan.
- b) Mengorganisasikan adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dengan cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran. Proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya di antara anggota organisasi, sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi.
- c) Memimpin adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau sebuah organisasi. Meliputi mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang penting.
- d) Mengendalikan adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Manajer harus yakin tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi benar-benar menggerakkan organisasi ke arah sasaran yang telah dirumuskan.

Menurut Richard L. Daft dalam Triono, fungsi-fungsi manajemen ada empat yaitu:

- a) Perencanaan adalah sebuah fungsi manajemen yang meliputi pendefinisian sasaran, penetapan strategi untuk mencapai sasaran, dan pengembangan rencana kerja untuk mengelola aktivitas.
- b) Penataan (pengorganisasian) adalah sebuah fungsi manajemen yang melibatkan tindakan-tindakan penataan dan pengaturan berbagai aktivitas kerja secara terstruktur demi mencapai sasaran organisasi.
- c) Kepemimpinan adalah sebuah fungsi manajemen yang melibatkan interaksi dengan orang-orang lain untuk mencapai sasaran organisasi.
- d) Pengendalian adalah sebuah fungsi manajemen yang melibatkan tindakan-tindakan pengawasan, penilaian, dan koreksi terhadap kinerja dan hasil pekerjaan.

Manajemen merupakan aktivitas utama yang membuat perbedaan dalam hal seberapa baik organisasi melayani orang yang dipengaruhi olehnya. Se jauh mana keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya, dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, banyak tergantung pada para manajernya. Bila para manajer melakukan pekerjaan mereka dengan baik, suatu organisasi mungkin akan mencapai sasarannya. Manajer dalam melaksanakan peran sebagai fungsinya, harus memiliki strategi yang tepat dalam memberdayakan sumber daya yang ada. Dalam mencapai tujuan, menjadikan organisasi atau lembaga pendidikan yang sesuai dengan yang diinginkan masyarakat sebagai konsumen pendidikan, dan sebagai penyelenggara pendidikan dianggap perlu menciptakan hal-hal baru atau inovasi yang bersifat aktual dalam organisasi atau lembaga pendidikan, baik dalam hal memanfaatkan media teknologi sebagai pembelajaran, pengajaran yang efektif dalam pembiayaan atau pengurangan pembiayaan. Hal ini juga sesuai dengan perkembangan zaman. Dengan inovasi dan ide-ide inovatif bisa memberikan pembelajaran yang baik dan berkualitas tinggi tanpa mengurangi etika-etika atau moral yang

ada dalam masyarakat. Manajer harus berani membuka peluang atau memberikan arah baru bagi manajemen.

Selanjutnya Tugas-tugas manajer dalam mengelola organisasi atau lembaga pendidikan adalah sebagai berikut:

- 1) Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain
- 2) Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas
- 3) Manajer bertanggungjawab & mempertanggungjawabkan
- 4) Manajer harus berpikir secara analitis dan konseptual
- 5) Manajer adalah seorang mediator
- 6) Manajer adalah seorang politisi
- 7) Manajer adalah seorang diplomat
- 8) Manajer mengambil keputusan-keputusan sulit

B. Konsep Supervisi Yang Dilakukan Kepala Madrasah

Tugas kepala madrasah dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 tahun 2007 tentang standar kepala madrasah / madrasah dikemukakan bahwa setiap kepala madrasah /madrasah harus memiliki 5 (lima) kompetensi dasar *kepribadian, manajerial, supervisi, sosial, dan kewirausahaan*²³⁷. Dari kelima kompetensi dasar tersebut kompetensi kewirausahaan merupakan hal baru bagi kepala madrasah. Disamping itu masalah kewirausahaan merupakan isu nasional yang akhir akhir ini banyak diperbincangkan khususnya dalam dunia pendidikan. Bagaimana pendidikan mampu menghasilkan lulusan yang mandiri yang memiliki jiwa dan kompetensi kewirausahaan, sehingga setelah lulus tidak tergantung kepada orang lain, tidak menganggur dan tidak menjadi beban masyarakat. Peran mencakup berbagai peran meliputi: *edukator, manajer, administrator, supervisor*;

²³⁶ James AF Stoner, *Management* (United Statet of America: PHI, 1981), hlm. 440.

²³⁷H. E. Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Bumi Aksara, 2013), hlm 188.

leader, inovator, motivator (EMASLIM) namun dalam makalah ini pemakalah hanya menfokuskan peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam kegiatan supervisi.

C. Pengertian, Tujuan dan Fungsi Supervisi yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah.

Istilah Supervisi diambil dari perkataan inggris “*Super-vision*” artinya pengawasan, hal senada diungkapkan Ametembun dalam Lukluk²³⁸ bahwa supervisi Super = atas, lebih, visi = lihat, tilik, awasi, lihat. Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor, supervisor mempunyai posisi diatas atau mempunyai kedudukan yang lebih tinggi dari pada orang yang disupervisi ; tugasnya adalah ‘melihat’, ‘menilik’, atau ‘mengawasi’ orang-orang yang disupervisinya. Menurut E Mulyasa supervisi dapat artikan melihat meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktifitas, kreatifitas, dan kinerja bawahan, dapat diartikan juga bahwa supervisi merupakan bantuan dalam pengembangan situasi belajar lebih baik.

Kata supervisi mempunyai pengertian harfiah sebagai suatu pengawasan, dalam konteks supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pembelajaran yang efektif, pandangan baru memakai supervisi pada beberapa ide pokok seperti mendorong pertumbuhan profesional guru, mengembangkan kepemimpinan demokratis dan memecahkan masalah pembelajaran serta belajar kreatif. Hal senada diungkapkan beberapa tokoh²³⁹ menjelaskan supervisi akademik.

- a. Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran

²³⁸ Lukluk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Penerbit Teras, 2011), hlm. 3.

²³⁹ Lantip Dian Prsojo Dan Sudiyono, *Supervisi Akademik* (Penerbit Gava mediarta: 2011), hlm. 84.

- b. Supervisi akademik tidak terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran. Refleksi praktis penilaian kinerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat kondisi nyata kinerja guru itu sendiri.

Adapun tujuan supervisi yang dilakukan kepala madrasah secara umum yaitu memberikan bantuan teknis dan bimbingan pada guru agar personil guru dapat meningkatkan mutu kualitas kinerja dari guru itu sendiri. Terutama dalam melaksanakan tugas yaitu melaksanakan proses pembelajaran. Selanjutnya apabila kualitas kerja guru sudah meningkat demikian pula pembelajarannya. Pemberian bantuan pembinaan dan bimbingan dapat bersifat langsung atau pun tidak langsung kepada guru yang bersangkutan. Dengan demikian jelas bahwa tujuan umum supervisi yang dilakukan kepala madrasah adalah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran guru dikelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa, bukan saja perbaikan kemampuan mengajar tapi untuk pengembangan profesionalitas guru. pendapat ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh oliva dalam Luluk Nur Mufidah²⁴⁰ bahwa sasaran (domain) supervisi pendidikan adalah :

- a. Mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan
- b. Meningkatkan proses belajar mengajar di sekolah

D. Mengembangkan Seluruh Staff di Sekolah

Hal senada diungkapkan Bafadal dalam Jasmani dan Syaiful Mustofa²⁴¹, bahwa tujuan supervisi yang dilakukan kepala sekolah untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran yang dicanangkan bagi murid-muridnya. Dalam usaha ke arah tercapainya tujuan umum supervisi sebagaimana yang dirumuskan diatas, terdapat pula tujuan khusus supervisi yang

²⁴⁰ Lihat Luluk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan...*, hlm. 18.

²⁴¹ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, (Penerbit Arruz Media 2013), hlm. 31

dilakukan kepala madrasah dalam bidang pendidikan dan pengajaran;

- a. Membantu guru untuk lebih memahami tujuan sebenarnya dari pendidikan dan peranan sekolah untuk mencapai tujuan itu.
- b. Membantu guru guru untuk dapat lebih menyadari dan memahami kebutuhan kebutuhan dan kesulitan kesulitan murid untuk meolong ka mengatasinya.
- c. Memperbesar kesanggupan guru guru untuk melengkapi dan mempersiapkan muid muridnya menjadi masyarakat yang efektif
- d. Membantu guru mengadakan diagnosis secara kritis aktifitas aktifitasnya sert kesulitan kesulitan mengajar dan belajar murid muridnya dan menolong merekan merencanakan perbaikan.
- e. Membantu guru untuk dapat menilai akifitasnya dalam rangka mencapai tujuan perkembangan peserta didik
- f. Memperbesar kesadaran guru terhadap tatakerja yang demokratis dan komperhensip serta memperbesar kesedian untuk saling menolong.
- g. Memperbesar ambisi guru untuk meingkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesi keahliannya
- h. Membantu guru untuk dapat lebih memanfaatkan pengalaman pengalaman sendiri.
- i. Membantu untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat agar bertambah simpatik dan kesediaan masyarakat untuk menyongsong sekolah.
- j. Melindungi guru guru dan tenaga pendidik thadap tuntutan tuntutan tidak wajar dan kritik tidak sehat dari masyarakat.²⁴²

E. Prinsip dan Teknik Supervisi yang Digunakan Oleh Kepala Madrasah

Masalah yang dihadapi dalam melaksanakan supervisi yang dilakukan kepala madrasah di lingkungan pendidikan yaitu bagaimana

²⁴² Ibid..., hlm. 18.

cara menguba pola pikir yang bersifat *otokrat dan korektif* menjadi sikap yang *konstruktif dan kreatif*. Suatu sikap yang menciptakan situasi dan relasi dimana guru merasa aman dan nyaman dan merasa diterima sebagai subyek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data fakta yang obyektif, bila demikian maka prinsip supervisi yang dilaksanakan adalah sebagai berikut Sahertian dalam Luluk, yaitu prinsip Ilmiah (*scientific*), Prinsip demokratis, serta Prinsip kerjasama Prinsip konstruktif dan kreatif ²⁴³

a. Prinsip ilmiah (*scientific*),

Prinsip ilmiah ini biasanya dilaksanakan ketika supervisi oleh kepala madrasah berdasar pada ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data obyektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar.
- 2) Kepala madrasah untuk mendapatkan data maka perlu alat perekam data seperti angket, observasi, percakapan pribadi
- 3) Kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi, dilaksanakan secara sistematis, berencana, dan kontinyu.

b. Prinsip Demokratis

Servis dan bantuan yang dilakukan kepala madrasah sebagai supervisor yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan yang akrab dan kehangatan sehingga guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru bukan berdasarkan atasan dan bawahan tapi berdasarkan kesejawatan.

c. Prinsip Kerjasama

Mengembangkan usaha bersama menurut istilah supervisi '*sharing of idea, sharing of experience*' memberikan *support* mendorong, menstimulasi guru sehingga tumbuh bersama.

²⁴³ Lihat Luluk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan...*, hlm. 12

d. Prinsip Kontroktif Dan Kreatif

Setiap guru termotivasi dalam mengembangkan potensi kreatifitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara car yang menakutkan. Melaksanakan supervisi akademik dalam rangka perbaikan pembelajaran menjadi salah satu tugas supervisor (baik dilakukan pengawas ataupun kepala madrasah) itu sendiri. untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif diperlukan konseptual, interpersonal, dan tehknikal, oleh sebab itu setiap kepala madrasah harus memiliki kemampuan teknikal berupa kemampuan menerapkan teknnik-teknik supervisi yang tepat dalam melaksanakan supervisi akademik. Teknik supervisi akademik meliputi dua macam yaitu individual dan kelompok Gwyn dalam Lantip²⁴⁴. Pemahaman dan penugasan teknik tersebut oleh supervisor menjadi suatu keharusan bila ingin pelaksanaan supervisi akademik di madrasah dapat berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan mutu pembelajaran.

1) Teknik individual

Teknik supervisi indiviap dengdual adalah pelaksanaan supervisi perseorang terhadap guru, supervisor disini hanya berhadap dengan seorang guru, sehingga dari hasil supervisi akan diketahui kualitas pembelajarannya, menurut lantip teknik individual ini ada lima macam²⁴⁵ yaitu *kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individu, kunjungan antar kelas dan menilai diri sendiri*.

a) Kunjungan Kelas (class room visitation)

Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh kepala madrasah untuk mengamati proses pembelajaran berlangsung kelas atau melihat atau mengamati kelas sedang kosong atau sedang berisi siswa tetapi guru tidak mengajar dengan tujuan menolong guru dalam mengatasi masalah didalam kelas.

²⁴⁴ Lantip Dian Projo Dan Sudiyono, *Sipervisi Akademik*, (yoqyakarta: Penerbit Gava media, 2011),hlm. 101.

²⁴⁵ Ibid.

Adapun tiga macam kunjungan kelas menurut Sahertian²⁴⁶ yaitu:

- i. Kunjungan Tanpa Diberitahun,
- ii. Kunjungan Dengan Cara Memberitahu Terlebih Dahulu,
- iii. Kunjungan Atas Undangan Guru

Dari ketiga macam model kunjungan tersebut ada sisi positif dan negatif antara lain sisi positifnya, baik untuk supervisor dan guru:

- i. Kunjungan tanpa diberitahu ia dapat melihat langsung sesungguhnya tanpa dibuat-buat, sedangkan sisi negatifnya guru menjadi gugup, prasangka ia dinilai, dan hasilnya tidak memuaskan
 - ii. Kunjungan dengan cara memberitahu terlebih dahulu, dari sisi positif guru dapat menyiapkan konsep dan segala yang akan disupervisi, penilai yang baik dikehendaki, negatifnya guru berlebihan dan dibuat buat.
 - iii. Kunjungan atas undangan guru, sisi positif bagi supervisor dapat belajar dari berbagai pengalaman dalam dialog dengan guru, negatifnya kemungkinan timbul sikap manipulasi padahal setiap harinya tidak seperti itu.
- b) Observasi Kelas

Yang dimaksud dengan observasi kelas ialah kunjungan yang dilakukan oleh kepala madrasah ke sebuah kelas dengan maksud untuk mencermati situasi /peristiwa sedang dikelas yang bersangkutan. Contoh mengamati guru mengajar memakai alat atdk sedangkan seharusnya memakai alat (bisa juga tidak alat atau ada tapi tidak dapat menggunakan)

1). Pertemuan Individu / wawancara perorangan

Pertemuan individu adalah suatu pertemuan percakapan dialog dan tukar pikiran antara supervisor dan guru.

²⁴⁶ Sahertian Piet, *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta, Rineka cipta, 2008), hlm. 54.

2). Kunjungan antar kelas

Kunjungan antar kelas yaitu guru yang satu berkunjung ke kelas yang lain disekolah itu sendiri dengan tujuan berbagi pengalaman dalam pembelajaran.

3). Menilai diri sendiri

Menilai diri sendiri yaitu penilaian diri yang dilakukan dirinya sendiri secara obyektif, untuk maksud itu biasanya diperlukan kejujuran dirinya sendiri. Biasanya bentuk pertanyaan, ada instrumen.

2) Teknik Kelompok

Teknik kelompok dalam supervisi ialah cara melaksanakan supervisi terhadap sekelompok orang yang disupervisi. Orang-orang yang diduga mempunyai masalah yang sama dapat dihadapi secara bersama-sama dalam situasi supervisi oleh supervisor. Menurut Luluk dalam Latip ada empat teknik supervisi kelompok dapat dilakukan dengan cara mengadakan pertemuan kelompok atau rapat, mengadakan diskusi kelompok, mengadakan penataran-penataran, seminar.

F. Model dan Pendekatan Supervisi yang digunakan Oleh Kepala Madrasah

a. Model Supervisi

Yang dimaksud ktng diterapkan, ada berbagai model yang berkembang, menurut Makawimbang dalam Jasmani Asf dan Syaiful Mustofah²⁴⁷ dalam praktik supervisi pendidikan dikenal beberapa model selama ini dengan sadar atau tidak sadar diimplementasikan oleh supervisor dalam pelaksanaan tugasnya. Setiap model memiliki karakteristik dan kelebihan atau kekurangan. Bisa jadi suatu model supervisi disatu sisi sangat *compatebel* disuatu daerah dan satuan pendidikan tertentu. Namun disisi lain model tersebut uncompeatebell didaerag dan satuan pendidikan yang lain. Masih menurut Makawimbang ikhtiar untuk mencari model supervisi bagi supervisor keniscayaan

²⁴⁷ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofah, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Arruz Media, 2013) hlm. 77.

ketika mutu pendidikan menjadi target utama. Model supervisi dimaknai sebagai bentuk atau kerangka sebuah konsep atau pola supervisi, ia sebagai kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melakukan suatu kegiatan supervisi.

Oleh karena itu memahami model model supervisi memiliki banyak keuntungan tersendiri bagi siapapun yang berprofesi sebagai supervisor pendidikan. Dalam beberapa rerfrnsi supervisi pendidikan dikenal sebagai model supervisi yang dikembangkan dan yang selama ini diterapkan dalam dunia pendidikan.

b. Pendekatan Dalam Supervisi

Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi pendidikan sering didasarkan pada prinsip prinsip psikologis. Suatu pendekatan supervisi pendidikan sangat bergantung pada prototype guru. ada satu paradikma yang dikemukakan oleh Glickman dalam saheritian²⁴⁸, memilih milih guru kedalam empat *prototype* guru. ia mengemukakan setiap guru memiliki empat kemampuan dasar yaitu berfikir abstrak dan komitmen. Kalau kedua kemampuan itu digambarkan secara silang, akan terdapat dalam empat kuadran sisi, tiap sisinya terdapat dua kemampuan yang singkat *A(daya abstrak)*, *K(komitmen)*. Setiap sisi yang terdapat disebelah kanan garis abstrak (garis tegak lurus / vertikal maka komitmennya tinggi ($K+$)). Setiap sisi yang terdapat diatas garis komitmen (horisontal) daya abstraknya tinggi ($A+$). Sisi semuanya rendah ($-$).

Mencermati pendapat diatas maka terdapat *empat prototype guru* yang harus difahami oleh supervisor pendidikan sebagai berikut:

- a). Pada sisi 1, daya abtrak tinggi ($A+$) dan komitmen tinggi ($K+$).

Prototype guru seperti ini dapat dinyatakan dan disebut guru yang profesional.

- b). Pada isi 2, daya abtrak tinggi ($A+$) tetapi komitmen rendah (K).

²⁴⁸ Lihat Sahertian Piet, *Konsep Dasar ...*, hlm. 80.

Prototype guru seperti ini dapat dinyatakan dan disebut guru yang suka mengkritik

- c. Pada sisi 3, daya abtrak rendah (A-) tetapi komitmen tinggi (K+).

Prototype guru seperti ini dapat dinyatakan dan disebut guru yang terlalu sibuk

- d. Pada sisi 4, daya abtrak rendah (A-) tetapi komitmen rendah (K).

Prototype guru seperti ini dapat dinyatakan dan disebut guru yang tidak bermutu

Tabel 4 Empat *Prototype* Guru

Daya abtrak	(I) A+/K+	(II) A+/K-
	(III) A-/K+	(IV) A-/K-

Berbagai macam dan perbedaan *prototype* guru seperti diuraikan diatas perlu difahami supervisor pendidikan dengan harapan pendekatan supervisi yang dijadikan acuan menjadi sesuai dan cocok dengan kondisi riil *prototype* guru. dengan demikian, guru mendpatkan arahan dan bimbingan yang memadai untuk memperbaiki kinerjanya dengan baik.

Sebagai misal dalam menggunakan pendekatan supervisi dengan pertimbangan *prototype* guru yang berbeda beda, antara lain

- a. Apabila guru *berprototype* profesional maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan non direktif
- b. Apabila guru *berprototype* tukang kritik/ terlalu sibuk maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kolaboratif
- c. Apabila guru *berprototype* tidak mutu maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan direktif.

Secara teoritis, terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan supervisor dalam melakukan supervisi, menurut Luluk ²⁴⁹ ada

²⁴⁹ Lihat Luluk, *Supervisi Pendidikan...*, hlm 39.

tiga yaitu Pendekatan langsung (*direktif approach*), Pendekatan tak langsung (*Non Direktif Approach*), dan Pendekatan kolaboratif. (*Colaborative Approach*).

1. Pendekatan langsung (*direktif approach*)

Pendekatan langsung adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan secara langsung kepada guru yang disupervisi sehingga perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan langsung ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologi behaviorisme yang pada prinsipnya menyatakan bahwa segala perbuatan berawal dari reflek, yaitu respon terhadap rangsangan atau stimulan. Oleh karena itu guru mengalami kekurangan perlu diberikan rangsangan agar dia dapat reaksi. Perilaku supervisor dalam pendekatan langsung seperti menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberikan contoh, menetapkan tolak ukur, memberikan penguatan. Perilaku supervisi dilakukan secara bertahap mulai dari percakapan awal sampai percakapan akhir setelah ditemukan permasalahan yang diperoleh mulai dari *observasi dan interview* dengan kepala madrasah. Biasanya pendekatan ini diterapkan pada guru yang tidak bermutu dan acuh tak acuh yaitu *guru pada kuadran IV (daya abstrak rendah = A-) dan (komitmen rendah = K)*.

2. Pendekatan tak langsung (*Non Direktif Approach*)

Pendekatan non direktif adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan terlebih dahulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan guru yang dialami/ dipermasalahkan, supervisor mencoba memahami apa yang dialami oleh guru. Perilaku supervisor dalam pendekatan non direktif bisa dilakukan dengan mendengarkan, memberikan penguatan, menjelaskan, menyajikan, memecahkan permasalahan. Perilaku supervisor dilakukan secara berkesinambungan, mulai dari permasalahan yang dialami guru dilapangan dan dicari pemecahan masalahnya (*problem solving*) biasanya pendekatan ini diterapkan untuk guru yang berada di kuadran I yaitu guru yang *berprestasi profesional (daya abstrak = A+) dan (komitmen tinggi = K+)*.

3. Pendekatan kolaboratif. (*Colaborative Approach*).

Pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara direktif dan non direktif menjadi cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini supervisor dan guru bersama-sama dan bersepakat untuk menetapkan struktur, proses, dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi. Pendekatan kolaboratif didasarkan pada psikologi kognitif yang pada prinsipnya menyatakan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan, yang pada gilirannya nanti akan berpengaruh pada pembentukan aktivitas individu. Dengan demikian pendekatan supervisi ini berhubungan pada dua arah atas ke bawah (*top down*) dan dari arah bawah ke atas (*bottom up*).

Perilaku supervisor dalam pendekatan kolaboratif ini dapat menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan permasalahan, dan negosiasi. Perilaku supervisor dilakukan secara bertahap mulai dari pertanyaan awal sampai mengemukakan permasalahan yang kemudian dinegosiasi bersama-sama dan dicari permasalahannya. Biasanya pendekatan ini diterapkan kepada guru pada kuadran II dan III yaitu guru ber *berprototype sibuk* (*daya abstrak rendah = A-* dan *berkomitmen tinggi = K+*) dan ber *berprototype tukang kritik* (*daya abstrak tinggi = A+* dan *komitmen rendah = K-*).



BAB 8

SISTEM INFORMASI PENDIDIKAN

A. Pengertian Sistem Pendidikan

Sebelum membahas bagaimana Sistem Informasi Manajemen lebih lanjut, berikut ini akan diberikan definisi ringkas dari Sistem Informasi Manajemen yaitu: “serangkaian sub-sistem informasi yang menyeluruh dan terkoordinasi dan secara rasional mampu menstransformasikan data sehingga menjadi informasi dengan berbagai cara guna meningkatkan produktivitas yang sesuai dengan gaya dan sifat manajer” Dari definisi tersebut ada beberapa poin yang perlu diuraikan lebih lanjut:

- 1) Sistem Informasi Manajemen memiliki subsistem informasi. Sistem Informasi Manajemen adalah serangkaian sub-sistem, dimana subsistem tersebut mendukung tercapainya sasaran Sistem Informasi Manajemen.
- 2) Sistem Informasi Manajemen adalah menyeluruh. Sebuah Sistem Informasi Manajemen mencakup sistem informasi formal maupun informal baik yang manual maupun berkomputer. Komponen yang terpenting dalam Sistem Informasi Manajemen adalah manajer yang pikirannya akan memproses dan menyebarkan informasi secara berinteraksi dengan elemen-elemen lain dari Sistem Informasi Manajemen.
- 3) Sistem Informasi Manajemen adalah terkoordinasi. Sistem Informasi Manajemen dikoordinasikan secara terpusat untuk

menjamin bahwa data yang diproses dapat dioperasikan secara terencana dan terkoordinasi. Semuanya untuk menjamin bahwa informasi melewati dan menuju sub-sistem yang diperlukan, serta menjamin bahwa sistem informasi bekerja secara efisien.

- 4) Sistem Informasi Manajemen terintegrasi secara rasional. Sub-sistem dalam Sistem Informasi Manajemen adalah terintegrasi (terpadu) sehingga kegiatan dari masing-masing saling berkaitan satu dengan yang lainnya, integrasi ini dilakukan terutama dengan melewati data diantara sub-sistem tersebut.
- 5) Sistem Informasi Manajemen mentransformasikan data ke dalam informasi. Apabila data diolah dan berguna bagi manajer untuk tujuan tertentu, maka ia akan menjadi informasi.
- 6) Sistem Informasi Manajemen meningkatkan produktivitas. Sistem Informasi Manajemen dengan berbagai cara mampu meningkatkan produktivitas, antara lain dengan kemampuan melaksanakan tugas rutin seperti, penyajian dokumen dengan efisien, mampu memberikan layanan bagi organisasi intern dan ekstern, serta mampu meningkatkan kemampuan manajer untuk mengatasi masalah-masalah yang tidak terduga.
- 7) Sistem Informasi Manajemen sesuai dengan gaya manajer. Sistem Informasi Manajemen dikembangkan lewat pengenalan atas sifat dan gaya manajerial dari personil yang akan menggunakannya. Para perancang sistem apabila akan mengembangkan Sistem Informasi Manajemen hendaknya mempertimbangkan faktor manusiawi dengan cermat. Apabila tidak demikian, maka sistem yang dihasilkan tidak efektif.

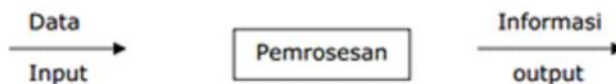
Secara teoritis, komputer bukanlah persyaratan mutlak bagi sebuah Sistem Informasi Manajemen, namun dalam prakteknya Sistem Informasi Manajemen yang baik tidak akan berjalan lancar tanpa bantuan kemampuan sebuah komputer. Maka pemanfaatan system komputer juga harus diperhatikan demi menunjang kemampuan manusia dalam mengelola suatu Sistem Informasi Manajemen.

Sistem Informasi Manajemen merupakan sebuah bidang yang mulai berkembang sejak tahun 1960an. Walaupun tidak terdapat konsensus tunggal, secara umum Sistem Informasi Manajemen didefinisikan sebagai sistem yang menyediakan informasi yang digunakan untuk mendukung operasi, manajemen, serta pengambilan keputusan sebuah organisasi. Sistem Informasi Manajemen juga dikenal dengan ungkapan lainnya seperti: “Sistem Informasi”, “Sistem Pemrosesan Informasi”, “Sistem Informasi dan Pengambil Keputusan”. Sistem Informasi Manajemen menggambarkan suatu unit atau badan yang khusus bertugas untuk mengumpulkan berita dan memprosesnya menjadi informasi untuk keperluan manajerial organisasi dengan memakai prinsip sistem. Dikatakan memakai prinsip sistem karena berita yang tersebar dalam berbagai bentuk dikumpulkan, disimpan serta diolah dan diproses oleh satu badan yang kemudian dirumuskan menjadi suatu informasi.

1. Sistem Informasi

Semua sistem memiliki 3 (tiga) unsur atau kegiatan utama, yaitu:

- 1) Menerima data sebagai masukan (input).
- 2) Memproses data dengan melakukan perhitungan, penggabungan unsur data, pemutakhiran perkiraan dan lain-lain.
- 3) Memperoleh informasi sebagai keluaran(output). Prinsip ini berlaku baik untuk sistem informasi manual, elektromekanis maupun komputer.



Gambar. Pengolahan data

Secara sederhana suatu sistem dapat diartikan sebagai suatu kumpulan atau himpunan dari unsur, komponen atau variabel-variabel yang terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain dan terpadu untuk mencapai suatu tujuan. Unsur-unsur yang mewakili suatu sistem secara umum adalah masukan (*input*), pengolahan

(proses) dan keluaran (*output*). Di samping itu sistem senantiasa tidak lepas dari lingkungan sekitarnya, maka umpan balik (*feedback*) dapat berasal dari output akan tetapi dapat juga berasal dari lingkungan sistem yang dimaksud.²⁵⁰

Suatu sistem dapat terdiri dari sistem-sistem bagian (*subsystem*). Misalnya, sistem komputer terdiri dari subsistem perangkat keras dan subsistem perangkat lunak. Masing-masing subsistem dapat terdiri dari subsistem-subsistem yang lebih kecil lagi atau terdiri dari komponen-komponen. Subsistem perangkat keras (*hardware*) dapat terdiri dari alat masukan, alat pemroses, alat keluaran dan simpanan luar. Subsistem-subsistem saling berinteraksi dan saling berhubungan membentuk satu kesatuan sehingga tujuan atau sasaran sistem tersebut dapat tercapai. Interaksi dari subsistem-subsistem sedemikian rupa, sehingga dicapai suatu kesatuan yang terpadu atau terintegrasi (*integrated*). Anda dapat membayangkan, bagaimana seandainya sistem komputer yang Anda miliki, masing-masing komponennya saling bekerja sendiri-sendiri tidak terintegrasi, maka tujuan dari sistem komputer tersebut tidak akan tercapai.²⁵¹

Sistem dapat diklasifikasikan dari beberapa sudut pandangan, diantaranya adalah sebagai berikut ini:

- 1) Sistem diklasifikasikan sebagai sistem abstrak (*abstract system*) dan sistem fisik (*physical system*). Sistem abstrak adalah sistem yang berupa pemikiran atau ide-ide yang tidak tampak secara fisik. Misalnya sistem teologia, yaitu sistem yang berupa pemikiran-pemikiran hubungan antara manusia dengan Tuhan. Sistem fisik merupakan sistem yang ada secara fisik. Misalnya sistem komputer, sistem akuntansi, sistem produksi dan lain sebagainya.
- 2) Sistem diklasifikasikan sebagai sistem alamiah (*natural system*) dan sistem buatan manusia (*human made system*). Sistem alamiah

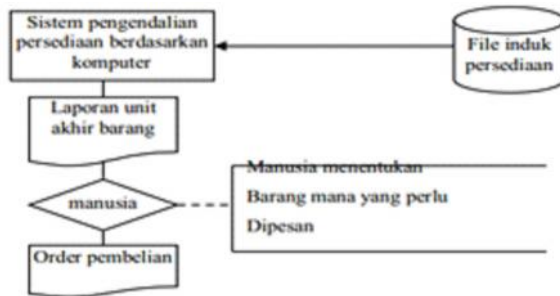
²⁵⁰ Djumiarti, T. (2015, April 4). *Undip*. Retrieved from Undip Web Site: http://eprints.undip.ac.id/9848/1/BUKU_AJAR_SIM_Publik_UTK_Mhs.pdf

²⁵¹ Pangestu, D. W. (2015, April 4). *IlmuKomputer.Com*. Retrieved from IlmuKomputer.Com Web Site: ilmukomputer.com

adalah sistem yang terjadi melalui proses alam, tidak dibuat manusia. Misalnya sistem perputaran bumi. Sistem buatan manusia yang melibatkan interaksi antara manusia dengan mesin disebut dengan *human-machine system* atau ada yang menyebut dengan *man-machine system*. Sistem informasi akuntansi merupakan contoh *man-machine system*, karena menyangkut penggunaan komputer yang berinteraksi dengan manusia.

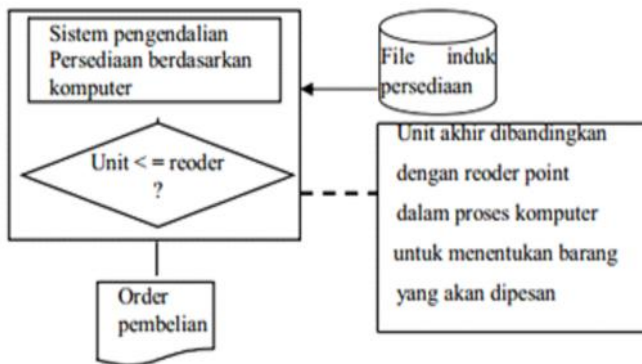
- 3) Sistem diklasifikasikan sebagai sistem tertentu (*deterministic system*) dan sistem tak tentu (*probabilistic system*). Sistem tertentu beroperasi dengan tingkah laku yang sudah dapat diprediksi. Interaksi diantara bagian-bagiannya dapat dideteksi dengan pasti, sehingga keluaran dari sistem dapat diramalkan. Sistem komputer adalah contoh dari sistem tertentu yang tingkah lakunya dapat dipastikan berdasarkan program-program yang dijalankan. Sistem tak tentu adalah sistem yang kondisi masa depannya tidak dapat diprediksi karena mengandung unsur probabilitas.
- 4) Sistem diklasifikasikan sebagai sistem tertutup (*closed system*) dan sistem terbuka (*open system*). Sistem tertutup merupakan sistem yang tidak berhubungan dengan lingkungan luarnya. Sistem ini bekerja secara otomatis tanpa adanya turut campur tangan dari pihak luarnya. Secara teoritis sistem tertutup ini ada, tetapi kenyataannya tidak ada sistem yang benar-benar tertutup, yang ada hanyalah *relatively closed system* (secara relatif tertutup, tidak benar-benar tertutup). Sistem terbuka adalah sistem yang berhubungan dan terpengaruh dengan lingkungan luarnya. Sistem ini menerima masukan dan menghasilkan keluaran untuk lingkungan luar atau subsistem yang lainnya. Karena sistem sifat terbuka dan terpengaruh oleh lingkungan luarnya, maka suatu sistem harus mempunyai suatu sistem pengendalian yang baik. Sistem yang baik harus dirancang sedemikian rupa, sehingga secara relatif tertutup karena sistem tertutup akan bekerja secara otomatis, terbuka hanya untuk pengaruh yang baik

saja. Gambar berikut menunjukkan sistem yang terbuka untuk sistem pengendalian persediaan.



Gambar. Sistem terbuka pengendalian persediaan

Pada sistem terbuka ini, pengendalian persediaan barang ditangani oleh manusia. Dari hasil laporan yang dihasilkan komputer, dipilih satu persatu unit barang yang sudah lebih kecil atau sama dengan *reorder point* untuk dilakukan pembelian. Bandingkan dengan sistem yang secara relatif tertutup berikut ini.



Gambar. Sistem tertutup pengendalian persediaan

B. Sistim Informasi Manajemen

Dari semua pengertian di atas mengenai sistem, informasi, dan manajemen, Sistem Informasi Manajemen dapat disimpulkan bahwa tujuan dibentuknya Sistem informasi manajemen adalah supaya

organisasi memiliki suatu sistem yang dapat diandalkan dalam mengolah data menjadi informasi yang bermanfaat dalam pembuatan keputusan manajemen baik yang berkaitan dengan keputusan keputusan rutin maupun keputusan-keputusan strategis.

1. Tujuan Sistem Informasi Manajemen

Tujuan dari sistem informasi adalah menghasilkan informasi. Informasi adalah data yang diolah menjadi bentuk yang berguna bagi para pemakainya. Untuk dapat berguna maka informasi harus didukung oleh tiga pilar sebagai berikut: tepat kepada orangnya atau relevan, tepat waktu dan tepat nilainya atau akurat. Keluaran yang tidak didukung oleh tiga pilar ini tidak dapat dikatakan sebagai informasi yang berguna. Untuk menjadi sistem informasi, maka hasil dari sistem itu harus berupa informasi yang berguna, yaitu harus memenuhi ketiga kriteria: relevan, tepat waktu dan akurat²⁵².

2. Pentingnya Informasi Manajemen

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada kemampuan orang yang mengelola organisasi tersebut. Manajemen sebagai suatu metode yang mengatur, mengelola organisasi dapat diartikan sebagai seni melaksanakan sesuatu melalui orang. Jika manajemen suatu organisasi baik maka akan meningkatkan kemakmuran suatu negara. Dalam menjalankan tugasnya, para manajer memerlukan informasi, karena adanya perbedaan tugas maka informasi yang diperlukan juga akan berbeda. Perbedaan tersebut disebabkan oleh adanya periode waktu, tingkat ketidakpastian, tipe informasi, dasar kebutuhan informasi dan bentuk pelaporan.²⁵³

Sehingga dapat dikategorikan bahwa informasi adalah salah satu jenis sumberdaya utama, dan termasuk dalam kategori sumberdaya konseptual. Jenis sumberdaya utama lainnya, dalam kategori sumberdaya fisik, yaitu; manusia, material, mesin (termasuk fasilitas dan energi)

²⁵² Usman, Husaini dan Purnomo Setia Akbar, *Metode Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000) hlm. 17.

²⁵³ Chamdan Purnama, *Sistem Informasi Manajemen*, (Mojokerto: Insan Global, 2016) hlm. 2-3.

dan uang. Sumberdaya fisik yang berada pada organisasi biasanya terbatas dan bisa habis atau punah. Sedangkan sumberdaya informasi bersifat “tidak” akan pernah habis. Sehingga semua sumberdaya, baik fisik maupun konseptual harus disinergikan. Oleh karena itu tugas dari manajer adalah mengarahkan penggunaan semua sumberdaya agar dapat dimanfaatkan secara efektif. Sebagai tindak lanjut dari tugas manajer tersebut, maka perlu adanya usaha penataan sumberdaya (Manajemen Sumberdaya) termasuk didalamnya manajemen informasi, yakni:

- a) Sumberdaya harus disusun sedemikian rupa sehingga setiap saat diperlukan dapat segera dimanfaatkan - perlu dilakukan modifikasi
- b) Sumberdaya harus dimanfaatkan semaksimal mungkin
- c) Sumberdaya harus selalu diperbaharui

Manajer memastikan bahwa data mentah yang diperlukan terkumpul dan kemudian diproses menjadi informasi yang berguna. Kemudian manajer memastikan bahwa orang yang layak dalam organisasi menerima informasi tersebut dalam bentuk yang tepat pada saat yang tepat sehingga informasi tersebut dapat dimanfaatkan. Akhirnya manajer membuang informasi yang tidak berguna lagi dan menggantikannya dengan informasi yang terkini dan akurat. Seluruh aktivitas tersebut (memperoleh informasi, menggunakannya seefektif mungkin dan membuangnya pada saat yang tepat, disebut sebagai manajemen informasi.

3. Peranan Sistem Informasi Manajemen

Tingkat manajemen dapat mempengaruhi sumber informasi dan bentuk penyajian informasi. Komponen sumber informasi dikategorikan dalam dua kelompok besar yaitu dari lingkungan dan internal. Sedangkan bentuk penyajian informasi juga dibagi atas dua kelompok besar yakni penyajian secara ringkas dan rinci. Secara diagram hubungan tingkat manajemen terhadap sumber informasi dan bentuk penyajian informasi masing – masing.

Selain keberadaan manajer itu ada di berbagai tingkatan organisasi atau perusahaan. Manajer juga dijumpai dalam bidang fungsional

perusahaan, tempat berbagai sumberdaya dipisahkan menurut jenis pekerjaan yang dilakukan. Pembagian bidang fungsional pada umumnya yaitu seperti: a) Bidang fungsional keuangan (*Finance*), b) Bidang fungsional jasa informasi (*Information services*), c) Bidang fungsional pemasaran (*Marketing*), d) Bidang fungsional sumberdaya manusia (*Human resources*), e) Bidang fungsional manufaktur (*Manufacturing*)

Selanjutnya, dengan tugas manajer secara umum meneurut Fayol²⁵⁴ seperti; a) Perencanaan (*Planning*), b) Penataan atau pengorganisasian (*Organizing*), c) Penyusunan Staf (*Staffing*), d) Pengarahan (*Directing*), e) Pengawasan (*Controlling*)

Seorang manajer merencanakan apa yang akan mereka lakukan (dalam ukuran jangka pendek, menengah dan panjang). Kemudian, mereka melakukan pengorganisasian untuk mencapai rencana tersebut. Selanjutnya mereka menyusun staf organisasi sesuai dengan kebutuhan sumberdaya yang dibutuhkan. Berdasarkan sumberdaya yang ada, mereka mengarahkan untuk melaksanakan rencana. Akhirnya mereka mengendalikan sumberdaya, menjaganya agar tetap beroperasi secara optimal. Semua manajer, apapun tingkatan atau bidang fungsionalnya melaksanakan fungsi- fungsi atau tugastugas tersebut, walau mungkin dengan penekanan yang berlainan

Uraian dari tugas manajer yang dinyatakan oleh Fayol²⁵⁵ dianggap masih belum menggambarkan tugas manajer secara menyeluruh. Untuk itulah dikembangkan kerangka kerja yang lebih rinci dan dikenal dengan istilah peranan manajer menurut Henry Mintzberg dalam Simamorang²⁵⁶

a) *Interpersonal roles* (aktivitas antar pribadi) :

1) *Figurehead* (kepala), melaksanakan tugas-tugas seremonial;

²⁵⁴ Henry Fayol, *Management Information Systems* (Jakarta: Technical Publications, 2008) hlm. 513.

²⁵⁵ Ibid..., hlm 515.

²⁵⁶ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1995) hlm.33.

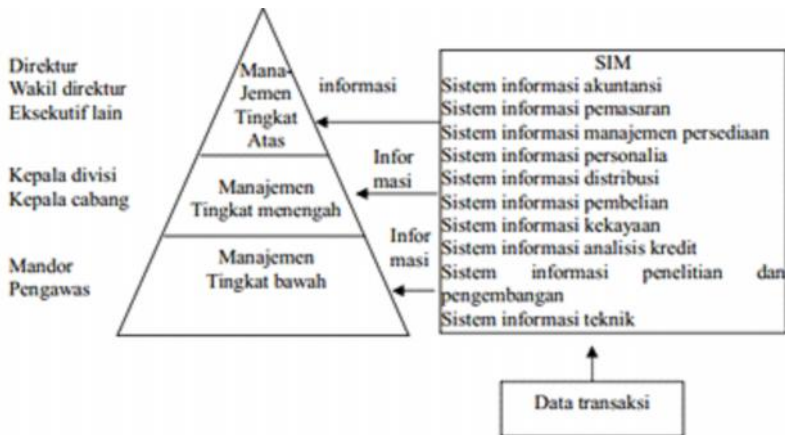
- 2) *Leader* (pemimpin), memelihara unit dengan mempekerjakan dan melatih staf serta memberikan dorongan dan motivasi;
 - 3) *Liaison* (penghubung), menjalin hubungan dengan orang-orang di luar unit, rekan kerja di unitnya dengan tujuan menyelesaikan masalah-masalah yang ada.
- b) *Informational roles* (aktivitas informasi) :
- 1) Monitor (pemantau), secara tetap mencari informasi kinerja unit;
 - 2) Disseminator (pewarta), meneruskan informasi yang berharga kepada orang lain di dalam unitnya;
 - 3) Spokesperson (juru bicara), meneruskan informasi yang berharga kepada orang-orang di luar unit pimpinan dan orang disekitarnya.
- c) *Decisional roles* (aktivitas keputusan) :
- 1) *Entrepreneur* (wirausahawan), membuat perbaikan-perbaikan yang cukup permanen pada unit, misal : mengubah struktur organisasi;
 - 2) *Disturbance handler* (pemberes gangguan), mampu bereaksi pada kejadian-kejadian tidak terduga;
 - 3) *Resource Allocator* (pembagi sumberdaya), mampu mengendalikan pengeluaran unitnya, menentukan alokasi sumberdaya bagi unit bawahannya;
 - 4) *Negotiator* (perunding), mampu menengahi perselisihan baik di dalam unitnya maupun antar unit dan lingkungannya.

Seorang manajer yang berhasil harus banyak memiliki keahlian. Dari sekian banyak keahlian tersebut, terdapat dua keahlian yang mendasar, yaitu: 1). Keahlian komunikasi (*communication Skill*), 2) Keahlian pemecahan masalah (*problem solving*).

Top level management dengan *executive management* dapat terdiri dari direktur utama (*president*), direktur (*vise-president*) dan eksekutif lainnya di fungsi-fungsi pemasaran, pembelian, teknik,

produksi, keuangan dan akuntansi. Sedang *middle level management* dapat terdiri dari manajer-manajer divisi dan manajer-manajer cabang. *Lower level management* disebut dengan *operating management* dapat meliputi mandor dan pengawas.

Top level management disebut juga dengan *strategic level*, *middle level management* dengan *tactical level* dan *lower management* dengan *technical level*.



Gambar. Informasi dan SIM untuk semua tingkat manajemen

4. Konsep Dasar Informasi

Terdapat beberapa definisi tentang konsep dasar informasi manajemen yang akan diuraikan antara lain :

- 1) Data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya.
- 2) Sesuatu yang nyata atau setengah nyata yang dapat mengurangi derajat ketidakpastian tentang suatu keadaan atau kejadian. Sebagai contoh, informasi yang menyatakan bahwa nilai rupiah. akan naik, akan mengurangi ketidakpastian mengenai jadi tidaknya sebuah investasi akan dilakukan.
- 3) *Data organized to help choose some current or future action or nonaction to fullfill company goals (the choice is called business decision making)*

Menurut Michael²⁵⁷ menjelaskan bahwa suatu sistem dapat diklasifikasikan sebagai sistem abstrak lawan sistem fisik, sistem alamiah lawan sistem buatan manusia, sistem pasti lawan sistem *probabilistic*, dan sistem tertutup lawan sistem tertutup lawan sistem terbuka”. Menurut Amsyah²⁵⁸ menjelaskan bahwa sistem informasi masuk di dalam klasifikasi sistem fisik, sistem buatan manusia, sistem pasti dan sistem terbuka. Sebagai sistem fisik, sistem informasi mempunyai komponen-komponen fisik. Sebagai sistem buatan manusia, karena dirancang dan dibuat oleh analis atau pemakai siste. Sebagai sistem pasti, karena hasil dari sistem ini yang berupa informasi merupakan hasil yang sudah dirancang dan sudah ditentukan sesuai dengan pemakainya. Sebagai sistem yang terbuka, karena sistem ini berhubungan dengan lingkungan luarnya. Lingkungan luar sistem informasi dapat berupa sesuatu di luar sistem informasi ini tetapi masih di lingkungan perusahaannya atau sesuatu di luar lingkungan perusahaannya.

C. Sistem Informasi Manajemen Pendidikan

Gordon B. Davis dalam Eti,²⁵⁹ bahwa sistem informasi manajemen meruapakan sebuah sistem manusia dan mesin yang terpadu untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi, manajemen, dan proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi.

Soetedjo Moeljadihardjo, sistem informasi manajemen yaitu suatu metode yang menghasilkan informasi yang tepat waktu bagi manajemen tentang lingkungan eksternal dan operasi internal sebuah organisasi, dengan tujuan untuk menunjang pengambilan keputusan dalam rangka memperbaiki perencanaan dan pengendalian.²⁶⁰

²⁵⁷ Porter E Michael, *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, (Jakarta: Erlangga, 1996) hlm.77.

²⁵⁸ Zulkifli Amsyah, *Manajemen Kearsipan*, (Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 1997) hlm. 89.

²⁵⁹ Eti Rochaety,Dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, (Jakarta; Bumi Aksara, 2010), hlm. 210.

²⁶⁰ Ibid

Berdasarkan definisi tersebut dapat ditegaskan bahwa sistem informasi manajemen itu merupakan sebuah sistem yang memproduksi informasi yang berguna bagi upaya atau kegiatan manajemen. Sistem tersebut terdiri atas beberapa komponen. Komponen pertama adalah manusia. Sistem informasi manajemen meminta adanya seseorang yang mengumpulkan data dan mengolahnya menjadi informasi yang berguna. Komponen kedua adalah perlengkapan. Perlengkapan dalam sistem informasi manajemen berbentuk perangkat lunak dan perangkat keras. Perangkat lunak dalam sistem informasi manajemen berupa proses, prosedur, atau petunjuk-petunjuk pengolahan data mentah menjadi informasi yang berguna. Sementara perangkat kerasnya berupa peralatan atau mesin (seperti computer dan kalkulator) yang digunakan untuk mengolah data menjadi informasi.²⁶¹

1. Cakupan Sistem Informasi Manajemen Pendidikan

Ruang Lingkup Sistem Informasi Manajemen Pendidikan *Back-office*:

- a. Koneksi dan setting, Identitas sekolah, setting tahun ajaran, seting kurikulum, koneksi database, dan format tanggal.
- b. Pengelolaan Kesiswaan, Pengelolaan biodata masing-masing siswa, beasiswa, kasus kedisiplinan, data kesehatan, data periksa, prestasi, perpindahan (mutasi) siswa, sampai pengelolaan data alumni.
- c. Pengelolaan Akademik, Laporan nilai hasil ujian secara periodik, data nilai KTSP, data nilai KBK, data absensi, data bimbingan dan penyuluhan, data kasus siswa, rencana pengajaran, pengelolaan mata pelajaran, penjadwalan, dan prestasi akademik.
- d. Pengelolaan Guru dan Karyawan, Manajemen biodata guru dan karyawan, data keluarga, riwayat pendidikan, pendidikan tambahan(kursus, training, seminar, workshop dsb).
- e. Pengelolaan Keuangan, Manajemen pembayaran biaya pendidikan, administrasi dana BOS (Bantuan Operasional

²⁶¹ Ibrahim Bafadal, *Dasar-Dasar Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*(Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 217.

Sekolah) dan penggunaannya, biaya tambahan, seperti : biaya praktikum, biaya ekstra, dll.

- f. Pengelolaan Perpustakaan, Pengelolaan buku (judul, kategori & deskripsi), status keanggotaan dan peminjam, stock inventory, Jurnal keluar masuk buku, laporan-laporan terdiri dari : statistik peminjaman, statistik keluar masuk buku, rekap peminjaman, dan rekap pengembalian.
- g. Pelaporan, Pelaporan siswa (induk siswa, kesehatan, periksa kesehatan, biasiswa, kasus, dan bimbingan) per siswa, per kelas dan seluruh siswa, pelaporan guru/pegawai (induk pegawai, bidang pengajaran), rencana pengajaran, nilai, kelulusan, statistik dan laporan ke DEPDIKNAS (data sekolah, siswa dan guru)
- h. Bank Soal, Pengolahan data bank soal, penyimpanan soal, pencarian dan pencetakan.²⁶²

2. Teknologi Informasi Untuk Keunggulan Pendidikan

Banyak pendapat mengatakan bahwa teknologi informasi merupakan salah satu senjata pesaing. Hal ini tidak perlu diragukan lagi karena saat ini teknologi informasi telah menjadi salah satu alat untuk meningkatkan efisiensi aktifitas operasional lembaga pendidikan, hampir di setiap lembaga pendidikan telah tampak fenomena bahwa yang menjadi kriteria pilihan masyarakat saat ini adalah lembaga pendidikan yang telah memiliki perangkat teknologi informasi sangat memadai dalam berbagai aktivitas operasional lembaga pendidikan tersebut.

Untuk mengidentifikasi daya saing lembaga pendidikan yang *marketable* dan *sellable*, ada beberapa kekuatan yang harus menjadi prioritas perhatian para pengambil kebijakan lembaga pendidikan karena adanya para pesaing lembaga pendidikan yang secara ofensif dan defensive menggunakan teknologi informasi.²⁶³

²⁶²<http://dyen-syafitrimm.blogspot.com/p/sistem-informasi-manajemen-pendidikan.html>.

²⁶³ Lihat Eti Rochaety, Dkk, *Sistem Informasi ...*, hlm.212.

- a. Ancaman pertama biasanya datang dari para pesaing yang lama, yaitu kumpulan lembaga pendidikan yang menawarkan program pendidikan yang relative sama di mata masyarakat pengguna jasa pendidikan. Secara prinsipil teknologi yang di jalankan terhadap program pendidikan yang sama ini bagaimana menciptakan program pendidikan yang harganya terjangkau, kualitasnya baik, dan disajikan tepat waktu, yang menjadi ancaman disini adalah jika para pesaing telah menggunakan teknologi informasi untuk menyajikan program pendidikan yang Cheaper, better, maupun Faster.
- b. Ancaman dari lembaga pendidikan pendatang baru (threat of new entrant). Datangnya pendatang baru dalam lembaga dunia pendidikan merupakan jenis ancaman kedua bagi setiap lembaga pendidikan. Dalm era globalisasi informasi lembaga pendidikan baru adalah lembaga pendidikan yang secara fisik datang dan berada pada lingkungan (lokal, regional, maupun nasional) lembaga pendidikan tersebut berada di Negara lain dan kekuatan informasinya dapat menawarkan program pendidikan melalui jalur komunikasi internet.
- c. Ancaman lembaga pendidikan yang menawarkan jasa pendidid pengganti (threat of substitute educations service) Ancaman ini datang dari kekuatan teknologi informasi untuk mencipatakan program pendidikan pengganti.
- d. Kekuatan tawar-menawar Pemasok/masyarakat yang membutuhkan jasa pendidikan (bargaining power of suppliers), Jika sebelumnya datang secara langsung dari para pesaing lembaga pendidikan yang bersangkutan, ancana keempat berasal dari komponen rekan yang merupakan pemasok. Dalam hal ini masyarakat calaon pengguna jasa pendidikan (calan siswa) atau calaon jasa penyaji pendidikan (Pendidik) berkempentingan untuk menciptakan jasa pendidikan yang berkualitas. Jika masyarakat tersebut memutuskan hubungan atau tidak memilih lagi lembaga pendidik tertentu maka lembaga pendidikan yang bersangkutan tidak akan surviv bahkan akan mengalami penuruna jumlah siswa.

- e. Kekuatan tawar-menawar Pembeli (*bargaining power of buyer*), Komponen ancaman berikutnya yaitu berasal dari (masyarakat) pengguna jasa pendidikan.²⁶⁴

3. Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Pendidikan

Pengembangan sistem dapat berarti menyusun sistem yang baru untuk menggantikan sistem yang lama secara keseluruhan atau untuk memperbaiki sistem yang sudah ada. Sistem yang sudah lama perlu diperbaiki atau bahkan diganti, dapat disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya yaitu :

- a. Kesalahan yang tidak sengaja, yang menyebabkan kebenaran data kurang terjamin.
- b. Tidak efisiensinya operasi pengolahan data tersebut.
- c. Adanya instruksi-instruksi atau kebijaksanaan yang baru baik dari pemimpin atau dari luar organisasi seperti peraturan pemerintah.²⁶⁵

Menurut Buford dan Bedein dalam Husain Usman ada empat kegiatan yang dapat dilakukan dalam mengembangkan sistem informasi manajemen, yaitu perencanaan, implementasi, dan penilaian. Perencanaan sistem informasi manajemen adalah pendeskripsian secara komprehensif tentang informasi manajemen yang merupakan penstrukturan *database* yang diperlukan, pendefinisian, alur informasi, dan penetapan laporan-laporan yang diperlukan. Implementasi mencakup kegiatan-kegiatan penyediaan fasilitas yang diperlukan, pengadaan peralatan pemrosesan data, serta penyiapan dan pelatihan tenaga. Sementara, penilaian adalah menetapkan keberhasilan sistem informasi manajemen dalam mencapai tujuan.²⁶⁶

D. Problem Penerapan Sistem Informasi Manajemen

Problematika Penerapan sistem informasi bukan hanya pada bagian-bagiannya saja, tetapi pada keseluruhan sistem yang tidak

²⁶⁴ Ibid

²⁶⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta, PT Bumi Aksara, 2008), hlm. 602.

²⁶⁶ Lihat Ibrahim Bafadal, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 85.

dapat digunakan sebagaimana yang diharapkan. Pengguna harus memahami sistem informasi dan mengembangkan prosedur manual paralel untuk membuat sistem bekerja secara sempurna. Masalah Pokok Sistem Informasi Terdapat faktor penyebab munculnya masalah pada sistem informasi. Faktor tersebut dapat bersifat teknis dan nonteknis. Faktor-faktor tersebut yaitu:

- 1) Desain Informasi mungkin tidak disediakan secara cepat atau tersedia dalam sebuah format yang tidak memungkinkan bagi pengguna atau menampilkan data yang salah. Pengguna tidak memahami secara teknis dan harus berinteraksi dengan sistem sering menjadi sangat kompleks dan membingungkan. Sistem informasi dikatakan gagal jika desainnya tidak sesuai dengan struktur, budaya, dan tujuan organisasi secara keseluruhan.
- 2) Data dalam sistem mempunyai tingkat ketidakakurasian dan konsistensi yang tinggi. Informasi dalam bidang-bidang tertentu bahkan membingungkan atau tidak ditunjukkan secara tepat untuk tujuan-tujuan bisnis. Informasi yang disyaratkan dalam fungsi bisnis yang spesifik mungkin tidak dapat diakses karena datanya tidak sesuai.
- 3) Biaya Sistem sangat diperlukan, namun sering dalam implementasi dan pengoperasiannya memerlukan biaya di atas anggaran. Harus diperhitungkan manfaat yang akan dihasilkan ketika diberlakukannya suatu sistem agar tidak terjadi lebih besar biaya yang dikeluarkan daripada manfaat yang diperoleh.
- 4) Operasi Sistem tidak akan berjalan dengan baik jika informasi tidak disediakan secara tepat waktu dan efisien karena operasi komputer yang mengendalikan pemrosesan informasi tidak berjalan semestinya. Pekerjaan-pekerjaan yang gagal sering mengakibatkan pengulangan-pengulangan atau penundaan-penundaan dan tidak dapat memenuhi jadwal penyampaian informasi.

Keempat ukuran tersebut dipertimbangkan menjadi *limited value* walaupun telah diambil keputusan untuk mengembangkan

sistem tertentu. Manfaat dari sistem informasi tidak seluruhnya dapat dikuantitatifkan.

Masalah-masalah berikut perlu diperhatikan secara khusus dalam setiap tahap pengembangan sistem ketika proses implementasi dikelola secara tidak sempurna²⁶⁷:

- a. Analisis Waktu, uang dan sumber daya belum dialokasikan untuk menemukan masalah. Waktu yang diperlukan dalam perencanaan pendahuluan sangat sedikit bahkan tidak ada. Penempatan staf pada proyek tidak tepat. Beberapa requirement didapatkan dari dokumentasi sistem yang tidak mencukupi. Pengguna menolak menghabiskan waktu untuk membantu tim proyek. Analisis proyek tidak dapat mewawancarai pengguna secara baik.
- b. Desain Pengguna tidak memiliki tanggung jawab terhadap input untuk aktifitas desain. Sistem di desain hanya untuk melayani kebutuhan saat ini. Perubahan yang drastis dalam prosedur-prosedur klerikal atau staffing direncanakan tanpa dilakukan analisa dampak organisasi. Spesifikasi fungsional tidak di dokumentasikan secara cukup.
- c. Pemrograman meliputi Jumlah waktu dan uang yang diisyaratkan untuk pengembangan software adalah terlampau rendah. Programmer disuplai dengan spesifikasi yang tidak lengkap. Tidak cukupnya waktu yang diberikan untuk pengembangan program secara logis, terlalu banyak waktu terbuang dalam penulisan kode. Programmer tidak menggunakan kesempatan secara maksimal dari desain struktur atau teknik-teknik yang berorientasi pada objek. Program tidak didokumentasikan secara cukup. Sumber daya yang diperlukan tidak dijadwalkan.
- d. Pengujian Jumlah waktu dan uang yang diperlukan untuk testing lebih rendah. Tim proyek tidak mengembangkan rencana tes

²⁶⁷ Husein, Muhammad Fakhri dan Amin Wibowo. *Sistem Informasi Manajemen*. (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2002) hlm. 175.

secara terorganisasi. Pengguna tidak terlibat didalam testing secara cukup. Tim implementasi tidak mengembangkan tes penerimaan yang cocok untuk manajemen review.

- e. Konversi Waktu dan uang untuk aktivitas konversi, khususnya untuk konversi data dianggarkan tidak cukup. Tidak semua individual yang akan menggunakan sistem dilibatkan sampai konversi dimulai. Dokumentasi sistem dan pengguna tidak cukup. Evaluasi kinerja tidak dilakukan. Persediaan untuk perbaikan sistem tidak cukup.



BAB 9

MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN KUALITAS PEMBELAJARAN

A. Peran Manajemen dalam Kualitas Pembelajaran

Istilah kualitas berasal dari Bahasa Inggris (*quality*) dan sepadan dengan kata mutu dalam Bahasa Indonesia, mengarah pada tingkatan atau baik buruknya sesuatu baik yang berupa benda atau manusia. Kualitas merupakan ukuran baik buruk, mutu, taraf, kadar, atau derajat dari kecerdasan, kepandaian dan sebagainya.²⁶⁸ Sedangkan menurut Nana Sudjana, kualitas dalam konteks pendidikan adalah gambaran yang menjelaskan mengenai baik buruk hasil yang dicapai para siswa dalam proses pendidikan yang dilaksanakan.²⁶⁹

Dasar yuridis yang bersinggungan langsung dengan kualitas pendidikan adalah Peraturan Pemerintah RI. no. 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan.²⁷⁰ Peraturan ini memuat 97 pasal yang mengatur tentang Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidikan dan Tenaga Pendidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar

²⁶⁸ Kamus Besar Bahasa Indonesia, *cet2*, (Jakarta, Depdikbud, 1983), hlm. 179.

²⁶⁹ Nana Sudjana, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rajawali Press, 1989), hlm. 87.

²⁷⁰ Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005, Bab II pasal 2 ayat 1.

Pembiayaan, dan Standar Penilaian Pendidikan Menurut Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.²⁷¹ Secara rasional, penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang memenuhi keseluruhan standar atau mungkin melampauinya.

Standar ini menjadi indikator bagi pendidikan yang bermutu. Mutu pendidikan merupakan hal yang harus diupayakan untuk dicapai, sebab pendidikan akan menjadi sia-sia bila mutu proses dan lulusannya rendah. Lebih parah dan menyedihkan lagi jika output pendidikannya menambah beban masyarakat, keluarga, dan negaranya.²⁷²

Oleh karenanya, pendidikan yang berkualitas adalah keniscayaan jika tidak ingin disebut keharusan, dan menurut penulis, hal prinsip itu bermula dari kelas, dimana pembelajaran itu dilaksanakan.

Pembelajaran adalah usaha mempengaruhi emosi, intelektual dan spiritual seseorang agar mau belajar dengan sendiri.²⁷³ Melalui pembelajaran akan terjadi proses pengembangan moral keagamaan, aktivitas dan kreativitas peserta didik melalui berbagai interaksi dan pengalaman belajar. Pembelajaran berbeda dengan pengajaran yang berorientasi pada aktivitas guru, pembelajaran berorientasi pada aktivitas peserta didik.

Istilah pembelajaran merupakan perkembangan dari istilah pengajaran. Istilah pembelajaran (*instruction*) berbeda dengan istilah pengajaran (*teaching*). Kegiatan pembelajaran bukan lagi sekedar kegiatan mengajar (pengajaran) yang mengabaikan kegiatan belajar, yaitu sekedar menyiapkan tenaga pengajar dan melaksanakan

²⁷¹ Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005, Bab I Pasal 1 ayat 1.

²⁷² Ahmad Baharuddin, *Pendidikan Alternatif Qaryah Thayyibah* (Yogyakarta: LKiS, 2007), hlm. 129. Lihat juga A. H. Sanaky, *Permasalahan dan Penataan Pendidikan Islam Menuju Pendidikan yang Bermutu*, El-Tarbawi: (Yogyakarta: Jurnal Pendidikan Islam, No. 1. Vol. 1. 2008), hlm. 83.

²⁷³ Abuddin Nata, *Perspektif Islam tentang Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana Media Group, 2009), hlm. 85.

prosedur mengajar dalam pembelajaran tatap muka. Kata “pengajaran” lebih bersifat formal dan hanya ada di dalam konteks guru dengan peserta didik di kelas atau sekolah. Sedangkan kata “pembelajaran” lebih kompleks lagi dan dilaksanakan dengan pola-pola pembelajaran yang bervariasi. Kegiatan pembelajaran tidak hanya ada di dalam konteks guru dengan peserta didik di kelas secara formal, akan tetapi juga meliputi kegiatan-kegiatan belajar peserta didik di luar kelas yang mungkin saja tidak dihadiri oleh guru secara fisik. Dengan demikian, kata “pembelajaran” ruang lingkupnya lebih luas daripada kata “pengajaran”.

Terdapat makna pembelajaran yang disalahartikan dengan pengertian mengajar. Pertama, mengajar adalah menanamkan pengetahuan kepada peserta didik, kedua menyampaikan kebudayaan dan yang ketiga mengajar adalah suatu aktivitas mengorganisasi atau mengatur lingkungan sebaik-baiknya dan menghubungkannya dengan peserta didik sehingga terjadi proses belajar.²⁷⁴

Berdasarkan uraian di atas, pembelajaran lebih menekankan pada kegiatan peserta didik secara sungguh-sungguh yang melibatkan aspek intelektual, emosional dan sosial. Dalam arti sempit, pembelajaran dapat diartikan sebagai suatu proses atau cara yang dilakukan agar seseorang dapat melakukan kegiatan belajar. Dalam arti luas, pembelajaran adalah suatu proses atau kegiatan yang sistematis dan sistemik, yang bersifat interaktif dan komunikatif antara pendidik (guru) dengan peserta didik, sumber belajar dan lingkungan untuk menciptakan suatu kondisi yang memungkinkan terjadinya tindakan belajar peserta didik, baik di kelas maupun di luar kelas, dihadiri guru secara fisik atau tidak, untuk menguasai kompetensi yang telah ditentukan.²⁷⁵ Sedangkan pengertian pembelajaran menurut UU Sisdiknas Tahun 2003 Bab 1, pasal 1, ayat 20 adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.

²⁷⁴ S. Nasution, *Didaktik Asas-Asas Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hlm. 4.

²⁷⁵ Zaenal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 10.

Cobb menguraikan tentang pembelajaran bahwa “*Learning is the lifelong process of transforming information and experience into knowledge, skills, behaviors, and attitudes*”²⁷⁶, pembelajaran memiliki dimensi yang sangat luas, yang didalamnya ada aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku. Artinya, jika kita menggunakan hasil akademik sebagai patokan keunggulan, tentu keliru.

Pembelajaran (*instruction*) merupakan akumulasi dari konsep mengajar (*teaching*) dan belajar (*learning*). Penekanannya terletak pada perpaduan keduanya, yakni kepada penumbuhan aktivitas subjek didik. Merupakan pengejawantahan dari pendekatan *student oriented approach*, dimana peserta didik adalah sentral subjek belajar, sehingga paradigmanya adalah konstruktivisme dengan desain *active learning*.

Konsep tersebut dipandang sebagai suatu sistem, sehingga dalam sistem belajar ini terdapat komponen atau variabel. Komponen – komponen utama pembelajaran antara lain yaitu: tujuan, materi/ bahan ajar, metode, media dan evaluasi. Sedangkan komponen lain dalam pembelajaran yaitu adanya peserta didik dan pendidik. Jika komponen-komponen ini bersinergi secara komunikatif dan akomodatif, maka diharapkan pembelajaran dapat dikatakan berkualitas.

1. Komunikasi Variabel Pembelajaran

Sebagai sebuah sistem, maka pembelajaran memiliki komponen atau variabel. Setiap komponen akan membentuk sebuah integritas yang utuh dan saling berinteraksi, saling berhubungan secara aktif dan saling mempengaruhi.²⁷⁷ Komponen-komponen itu adalah tujuan pembelajaran, materi / bahan ajar atau kurikulum, metode / strategi / pendekatan, media/ alat/ sarana, dan evaluasi. Sedangkan komponen lain dalam pembelajaran yaitu adanya peserta didik dan pendidik. Secara sederhana dapat digambarkan seperti gambar berikut:

²⁷⁶ <http://www.missiontolearn.com/2009/05/definition-of-learning/>, diakses 10 Oktober 2014.

²⁷⁷ Cepi Riyana, *Kurikulum Pembelajaran: Komponen-Komponen Pembelajaran*, (Modul : file.upi.edu, diakses 11/10/14), hlm. 4.



Gambar 1: Interaksi variabel pembelajaran

Untuk memahami konsep di atas, maka akan dibahas berdasarkan uraian-uraian sebagai berikut:

1) Komponen Tujuan Pembelajaran.

Tujuan pembelajaran merupakan suatu target yang ingin dicapai, oleh kegiatan pembelajaran. Tujuan pembelajaran ini merupakan tujuan antara dalam upaya mencapai tujuan-tujuan lain yang lebih tinggi tingkatannya yaitu tujuan pendidikan dan tujuan pembangunan nasional.

Secara hirarki berangkat dari tujuan pendidikan nasional, didasari oleh falsafah Negara (Pancasila) dan berdasarkan UU Sisdiknas no. 20 Tahun 2003 dengan 10 titik tujuan pendidikan yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang (1) beriman dan (2) bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan (3) berbudi pekerti luhur, (4) memiliki pengetahuan dan (5) keterampilan, (6) kesehatan jasmani dan (7) rohani, (8) kepribadian yang mantap dan (9) mandiri, serta (10) rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Tujuan ini diturunkan ke tujuan institusional (lembaga), penjabaran dari tujuan nasional yang disesuaikan dengan jenis dan sifat lembaga yang konkrit dan terlihat dalam kurikulum setiap satuan pendidikan. Selanjutnya dijabarkan dalam tujuan kurikuler yang ingin dicapai oleh setiap mata pelajaran dan akhirnya diterjemahkan secara operasional dalam tujuan instruksional/pembelajaran dalam bentuk kompetensi dasar atau indikator.

Klasifikasi tujuan bisa dirinci lagi berdasarkan sumbernya, yaitu didasarkan atas kebutuhan masyarakat, kebutuhan organisasi, dan kebutuhan individu. Dan taksonomi Bloom membagi tujuan menurut jenis perilakunya yaitu tujuan berupa kognitif, afektif dan psikomotorik.²⁷⁸

Dimulai dari tujuan pembelajaran ini, maka seluruh tujuan itu bertingkat, berakumulasi, dan bersinergi untuk menuju tujuan yang lebih tinggi tingkatannya, yakni membangun manusia (peserta didik) yang sesuai dengan yang dicita-citakan.

2). Komponen materi pembelajaran

Materi pembelajaran pada dasarnya adalah “isi” dari kurikulum, yakni berupa mata pelajaran atau bidang studi dengan topik/sub topik dan rinciannya. Secara umum isi kurikulum itu dapat dipilah menjadi tiga unsur utama, yaitu logika (pengetahuan tentang benar-salah; berdasarkan prosedur keilmuan), etika (pengetahuan tentang baik buruk) berupa muatan nilai moral, dan estetika (pengetahuan tentang indah-jelek) berupa muatan nilai seni. Sedangkan bila memilahnya berdasarkan taksonomi Bloom dkk, bahan pembelajaran itu berupa kognitif (pengetahuan), afektif (sikap/nilai), dan psikomotor (keterampilan).

Secara rinci, isi kurikulum itu dapat dikategorikan menjadi 6 jenis yaitu fakta, teori, prinsip, proses, nilai, serta keterampilan.²⁷⁹ Guru memilih dan mengembangkan bahan pelajaran dengan kriteria relevansi, kompleksitas, rasional/ilmiah, fungsional dan komprehensif/keseimbangan.

Pengembangan bahan ajar itu sendiri dapat disusun dengan menggunakan suatu sekuen bahan ajar yang dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu sekuen kronologis, kausal, struktural, logis dan psikologis, sekuen spiral, dan lain-lain.²⁸⁰ Dan dalam pengembangannya, pendidik dapat memilih dua cara yaitu *resources*

²⁷⁸ Lihat Cepi Riyana, *Kurikulum...* hlm. 10.

²⁷⁹ Ibid..., hlm. 14

²⁸⁰ Sukmadinata, Nana Syaodih, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1997), hlm. 105-107

by design yaitu sumber yang sengaja dirancang untuk kepentingan pembelajaran atau *resources by utilization* yaitu sumber belajar yang ada di lingkungan sekitar yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan belajar.

3). Komponen Strategi Pembelajaran

Strategi memegang peranan penting, seperti saat seorang pelayan menyajikan sebuah makanan, jika tidak dikemas dan ditata dengan baik, maka tidak akan menarik dan ditinggalkan. Begitupun pembelajaran, seorang guru mutlak memahami metodologi pembelajaran.

Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pembelajaran adalah tujuan yang ingin dicapai, materi yang disampaikan, keadaan dan kemampuan siswa, fasilitas, ketersediaan waktu dan kompetensi guru.

Komponen strategi ini akan terkait dengan model, pendekatan, metode, teknik, dan taktik pendidik. Jika penyajian pembelajaran dilakukan dengan benar, maka tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efisien dan efektif.

4). Komponen Media Pembelajaran

Pembelajaran merupakan komunikasi antara sumber pesan dengan penerima pesan. Pendidik dapat berperan sebagai sumber pesan atau mungkin hanya pengelola pesan. Sebagai sumber pesan berarti pendidik harus menciptakan kondisi yang memungkinkan proses komunikasi berjalan lancar, agar pesan yang disampaikan dapat diterima melalui “*channel*” yaitu alat-alat indera siswa.²⁸¹

Pengertian media secara luas dapat diartikan manusia, benda atau peristiwa yang membuat kondisi siswa memungkinkan memperoleh pengetahuan, keterampilan atau sikap. Menurut AECT (*Association of Education and Communication Technology*) Amerika. Media adalah segala bentuk dan saluran yang digunakan untuk menyalurkan pesan atau informasi. Apabila dikaitkan dengan kegiatan pembelajaran maka media menurut Heinich dapat diartikan sebagai alat komunikasi

²⁸¹ Lihat Cepi Riyana, *Kurikulum*...hlm. 33.

yang digunakan dalam proses pembelajaran untuk membawa informasi dari pengajar ke peserta didik. Sedangkan menurut Briggs, media adalah segala bentuk fisik yang dapat menyampaikan pesan serta merangsang peserta didik untuk belajar.²⁸²

Selain media yang tersebut di atas, ada juga media satu lagi yaitu “media komunikasi”. Dalam ranah ini sekurang-kurangnya dibutuhkan tiga unsur untuk mewujudkan komunikasi, yaitu: sumber, pesan, dan tujuan.²⁸³

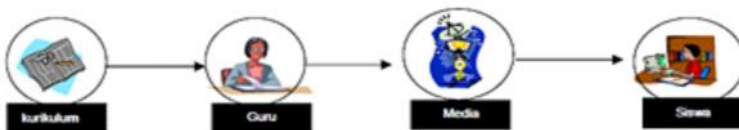
Pola pembelajaran dalam perspektif komunikasi hubungannya dengan media pengajaran dapat diilustrasikan sebagai berikut.²⁸⁴



Gambar:2.Pola pembelajaran tradisional (*conventional learning*)

Pada pola ini menunjukkan bahwa guru mempunyai perhatian yang penuh untuk menangani keseluruhan proses belajar. Guru berperan sebagai sumber pesan, komunikasi dilakukan langsung dengan peserta / siswa dengan hanya mengandalkan bahasa verbal tanpa bantuan alat.

Pada pola ke-2 berikut, pendidik menyampaikan pesan melalui media sehingga penjelasan yang ditanggapi secara verbalis dihindarkan.



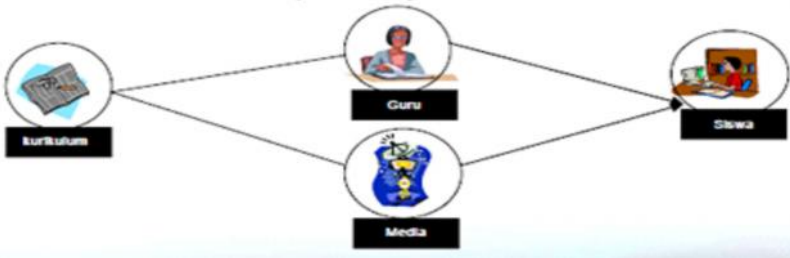
Gambar 3: Pola pembelajaran satu arah (*direct instruction*)

²⁸² Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya; Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), hlm. 113-114.

²⁸³ Zakiah Darajat, *Metode Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara 2008), hlm. 112.

²⁸⁴ Disarikan dari Cepi Riyana, *Kurikulum...* hlm.34

Selanjutnya adalah pola ketiga dimana guru bukan satu-satunya sumber pesan atau sumber belajar. Peranan dan tanggung jawab guru dalam proses belajar tidak lagi dominan, sebab siswa dapat memperoleh informasi dari sumber lain yaitu dengan cara memanfaatkan media yang ada dan telah dirancang. Dalam pola berikut ini telah terjadi perbedaan peranan guru sebagai pengelola kegiatan belajar dengan media pengajaran sebagai sumber belajar dan antara guru dan media saling bekerjasama untuk menyampaikan pesan pembelajaran.



Gambar 4: Pola Pembelajaran interaktif (*interactive learning*)

Pola terakhir adalah pola pembelajaran keempat:



Gambar 5: Pola pembelajaran jarak jauh (*long distance learning*)

Pada pola ini siswa hanya belajar dari media saja. Sumber belajar tidak lagi dari guru melainkan peranan media sekaligus sebagai guru. Hal ini dapat kita lihat dalam pengajaran individual. Media berperan sebagai sumber belajar yang dapat memberikan informasi kepada siswa.

Hal ini sejalan dengan pendapat Barry Moris dalam Rusman²⁸⁵ yang mengklasifikasikan empat pola pembelajaran, antara lain sebagai berikut:

²⁸⁵ Rusman. *Model-model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru*. (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 134

- a) Pola pembelajaran guru dengan siswa tanpa menggunakan alat bantu/bahan pembelajaran dalam bentuk alat peraga.
- b) Pola (guru + alat bantu) dengan siswa. Pada pola pembelajaran ini guru sudah dibantu oleh berbagai bahan pembelajaran.
- c) Pola (guru) + (media) dengan siswa. Pola pembelajaran ini sudah mempertimbangkan keterbatasan guru yang tidak mungkin menjadi satu – satunya sumber belajar dalam kegiatan pembelajaran, guru dapat memanfaatkan berbagai media pembelajaran sebagai sumber belajar yang dapat menggantikan guru dalam pembelajaran, jadi siswa dapat memperoleh informasi dari berbagai media sebagai sumber belajar, misalnya dari majalah, modul, siaran radio pembelajaran, televisi pembelajaran, media komputer dan internet.
- d) Pola pembelajaran media dengan siswa atau pola pembelajaran jarak jauh menggunakan media atau bahan pembelajaran yang disiapkan, dalam pola ini, siswa belajar dengan media, tanpa campur tangan guru, artinya, guru sebagai fasilitator yang menyiapkan bahan pembelajaran yang diaplikasikan pada media sebagai sumber belajar siswa yang utama.

Berdasarkan uraian di atas, media merupakan komponen penting, dalam menghadirkan pembelajaran yang benar-benar nyata, betapa pembelajaran abstrak adalah perkara rumit dalam pikiran anak, dan peran media dapat mengungkap penutup itu, memanipulasi keadaan atau objek, ilmiah, dan menjadikan pembelajaran lebih merata.

5). Komponen Evaluasi Pembelajaran

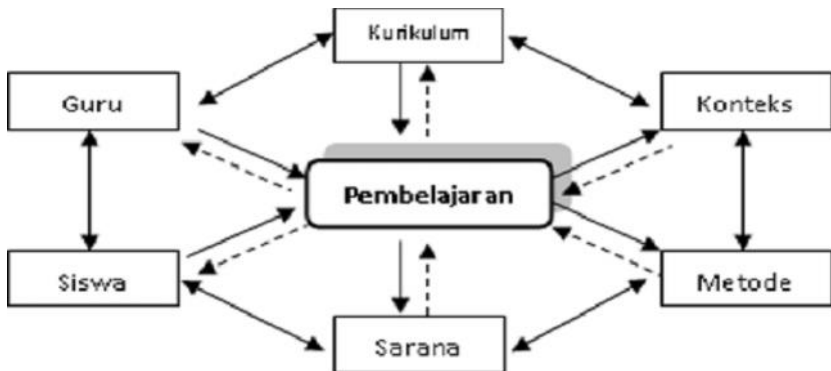
Ada tiga hal yang saling berkaitan dalam kegiatan evaluasi pembelajaran yaitu evaluasi, pengukuran dan tes. Ketiga istilah itu sering disalahartikan sehingga tidak jelas makna dan kedudukannya. Evaluasi adalah suatu proses yang sistematis dari pengumpulan, analisis dan interpretasi informasi/data untuk menentukan sejauh mana siswa telah mencapai tujuan pembelajaran. Kemudian pengukuran adalah suatu proses yang menghasilkan gambaran berupa angka-

angka mengenai tingkatan ciri-ciri khusus yang dimiliki oleh individu (siswa). Sedangkan tes adalah suatu alat atau prosedur yang sistematis untuk mengukur suatu sampel perilaku.

Komponen evaluasi menjadi penting melihat fungsi utamanya yaitu memiliki fungsi formatif, sumatif, diagnostik, seleksi dan penempatan. Dan evaluasi mesti memenuhi kriteria valid, reliabel, objektif, representatif, fairness, dan praktis.²⁸⁶

Evaluasi dalam pembelajaran tidak semata-mata menentukan rating siswa, melainkan juga dijadikan sebagai alat pendidikan, yang mesti dikembangkan secara kontinu dan berprinsip paedagogis.

Berdasarkan uraian tentang komponen-komponen pendidikan, maka dapat dipahami, bahwa pembelajaran sebagai sistem merupakan sebuah proses kompleks, tidak dapat dipahami atau dilaksanakan secara parsial, namun mesti berpadu, sinergis dan komprehensif.



Gambar 6: Komunikasi interdependensi antar variabel pembelajaran

Komunikasi antar komponen bisa dirasionalisasi dengan sebuah tahapan pembelajaran mulai dari perencanaan, dimana dalam menentukan bahan (kurikulum) pembelajaran disesuaikan tujuan yang telah ditetapkan. Tentang bagaimana materi itu disampaikan akan menggunakan pendekatan, strategi dan metode yang tepat dan didukung oleh media (sarana) yang sesuai. Dalam menentukan evaluasi pembelajaran merujuk pada tujuan pembelajaran, bahan

yang disediakan, media dan strategi yang digunakan, begitu juga dengan komponen yang lainnya saling bergantung (interdependensi).

Komponen yang lain adalah pendidik dan peserta didik, Sebagaimana yang termaktub di dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 Bab VI pasal 28 ayat 1, yaitu, pendidik harus memiliki kualifikasi akademik. Kualifikasi yang dimaksudkan adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik, dibuktikan dengan ijazah atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.²⁸⁷

Kualifikasi adalah pendidikan khusus yang dilalui seseorang untuk memperoleh keahlian untuk melakukan aktivitas mendidik dan membimbing.²⁸⁸

Menurut uraian Sidi, kelas dan sekolah baru akan efektif apabila (1) merekrut orang-orang yang terbaik menjadi guru dan (2) lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif untuk bekerja serta mendorong guru bekerja sehingga guru sangat mencintai pekerjaannya.²⁸⁹ Potensi sumber daya manusia harus terus digali, ditemukan dan kemudian dikembangkan.²⁹⁰ Ketika pendidik sudah memiliki kualitas sebagai guru profesional, tuntutan kurikulum tentu akan dapat dipenuhinya.²⁹¹ Karena kualitas guru sangat menentukan kualitas siswanya. Siswa mestinya dipandang secara unik dan dinamis, membawa segudang potensi yang siap dikembangkan sebagai subyek belajar, bukan menjadi objek yang pasif.

²⁸⁶ Lihat Cepi Riyana, *Kurikulum...* hlm. 51

²⁸⁷ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 94.

²⁸⁸ Harsono dan Joko Susilo, *Pemberontakan Guru menuju Peningkatan Kualitas*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1010), hlm. 25-26.

²⁸⁹ Ahmad Rizali, Indra Jati Sidi dan Satria Dharma, *Dari Guru Konvensional Menuju Guru Profesional*, (Jakarta: Kompas Gramedia, 2009), hlm. 12.

²⁹⁰ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT Grasindo, 2006), hlm. 55.

²⁹¹ Rizali, Ahmad, Sidi, Indra Jati dan Dharma, Satria, *Dari Guru...*, hlm 17.

Berdasarkan komponen-komponen di atas, maka pembelajaran efektif dan efisien yang bersinergis secara padu maka pembelajaran dapat berlangsung secara kondusif.

2. Karakteristik Sekolah Efektif

Istilah sekolah efektif merujuk pada orientasi sekolah unggul atau bermutu, ini dipertegas Scheerens yang menyatakan bahwa istilah sekolah efektif biasa diasosiasikan dengan mutu pendidikan. (“... *the general ‘goodness’ of a school. Other concept that, rightly, or wrongly are used as a synonyms for effectiveness...*”).²⁹² Bahkan di Negara maju diistilahkan dengan “sekolah pengembangan” (*school development program*), sekolah akselerasi ataupun sekolah esensial.

Kesadaran akan pentingnya pendidikan bermutu berawal dari adanya anggapan bahwa pendidikan memang sangat memiliki peran dalam meningkatkan kualitas hidup manusia. Berbagai kajian dan pengalaman menunjukkan bahwa pendidikan memberi manfaat yang luas bagi kehidupan suatu bangsa. Anggapan ini berangkat dari asumsi bahwa pendidikan merupakan investasi dalam proses pembangunan.

Konsep pendidikan sebagai sebuah investasi (*education as investement*) telah berkembang secara pesat dan semakin diyakini oleh setiap negara bahwa pembangunan sektor pendidikan merupakan prasyarat kunci bagi pertumbuhan sektor-sektor pembangunan lainnya.

Dalam dunia pendidikan, konsep mutu bisa diartikan bermacam-macam. Ada yang menyatakan bahwa mutu pendidikan itu adalah ketercapaian tujuan pendidikan, dan ada yang juga menyatakan mutu pendidikan itu adalah keunggulan dari output yang dihasilkan. Depdiknas (Kemendiknas) menerjemahkan mutu sebagai suatu gambaran dan ciri yang utuh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan.²⁹³

²⁹² Jaap Scheerens, *Effective Schooling, Research*, (New York: Cassell, 1992), hlm. 1.

²⁹³ Cepi Safruddin Abd. Jabar, *Pencapaian Keunggulan pada SMA Negeri dan Swasta Berkategori Unggul di Kota Bandung*, (http://jurnal.upi.edu/file/Cepi_Safruddin.pdf), diakses 10 Oktober 2014, hlm. 105.

Definisi modern yang cukup bisa diterima oleh banyak kalangan. Juran menterjemahkan mutu dengan istilah “*fitness for intended use*.” Pada dasarnya definisi ini mengatakan bahwa yang disebut mutu itu adalah “memenuhi atau melampaui harapan pengguna”.

Jika dari definisi-definisi yang telah di jelaskan di atas, maka memandang mutu dalam pendidikan bisa dilihat dari dua sisi, yaitu dari pemenuhan kebutuhan dan memberikan kepuasan. Untuk bisa memaknai dua sisi dari mutu pendidikan, ada baiknya kita memahami salah satu konsep tentang mutu, bahwa mutu diterjemahkan dalam konsep yang absolut dan juga relatif. Mutu yang absolut adalah sesuatu yang memiliki standar tertinggi dan tidak dapat diungguli. Ia mengesankan sesuatu yang hebat, wah, paling berdaya, dan superior. Sedangkan dalam konsep relatif, mutu diterjemahkan sebagai sesuatu yang menjadi bagian fungsi yang melekat dari produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Ia tidak berbicara sesuatu yang hebat, mewah, mahal, berstandar tinggi, tapi “*fit for use*”.²⁹⁴

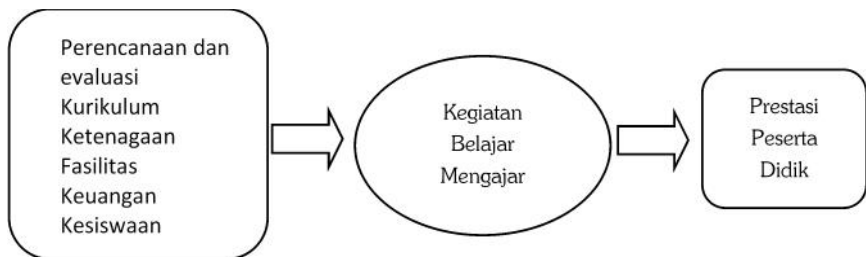
Menurut Moedjiarto, sekolah-sekolah unggulan yang bermunculan saat ini dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe, yaitu: *Pertama*, input siswa unggul, proses belajar mengajar tidak luar biasa maka dapat diduga lulusan dapat bermutu unggul. Keunggulan lulusan sekolah ini memang merupakan bawaan sebelum siswa masuk sekolah tersebut. *Kedua*, sekolah unggul dalam hal fasilitas, karena fasilitas lengkap maka biaya yang harus dikeluarkan juga mahal. Sekolah dengan fasilitas lengkap seperti ini diharapkan daya tahan siswa untuk belajar bisa lebih lama. Gurunya juga pilihan, dengan harapan proses belajar mengajar akan berjalan dengan lancar dan lulusannya juga bermutu tinggi. Pada sekolah unggul seperti prestasi akademik siswa, input yang unggul bukan persyaratan yang utama. Ketiga, sekolah unggul jenis lain adalah yang penekanannya pada iklim belajar yang positif di lingkungan sekolah. Sekolah yang mampu memproses siswa bermutu rendah (input rendah), menjadi lulusan

²⁹⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Educational Series, 1993).

yang bermutu tinggi (output tinggi). Tipe madrasah yang ketiga yang biasa disebut dengan *effective school*.²⁹⁵

Uraian berikut membahas secara formal komponen, ciri, faktor, dan indikator sekolah efektif. Sekolah efektif terdiri dari 5 komponen yaitu: (1) Konteks. Misalnya kebutuhan masyarakat, lingkungan sekolah dan kebijakan pendidikan; (2) Input. Misalnya sumber daya dan kualitas guru; (3) Proses. Misalnya iklim sekolah dan kurikulum; (4) Output. Misalnya hasil belajar siswa dan pencapaian keseluruhan; (5) Outcome. Misalnya kesempatan kerja dan penghasilan.²⁹⁶

Dalam kerangka manajemen lembaga pendidikan Islam akan membentuk alur pengelolaan sebagaimana yang tampak berikut ini²⁹⁷:



Gambar 7: Alur pengelolaan pendidikan

Secara lebih rinci, sekolah efektif mempunyai ciri-ciri yaitu:

- Adanya standar disiplin yang berlaku bagi semua warga sekolah
- Memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas
- Mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi
- Peserta didik mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan
- Peserta didik lulus dengan menguasai pengetahuan akademik

²⁹⁵ Moedjiarto, *Karakteristik Sekolah Unggul*, (Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2007), hlm. 3-6.

²⁹⁶ Bosker dan Guldemon dalam Moerdiyanto, *Manajemen Sekolah Indonesia yang Efektif melalui Penerapan Total Quality Mnagement*, (Online: IMEC Proceedings, 2007), diakses 10 Oktober 2014), hlm. 6.

²⁹⁷ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek*, (Jogjakarta:, Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 269.

- f. Adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi
- g. Peserta didik mau bekerja keras dan bertanggung jawab
- h. Kepala sekolah mempunyai program in service, pengawasan, supervisi dan membuat rencana sekolah bersama-sama para guru
- i. Adanya lingkungan yang nyaman
- j. Penilaian yang secara rutin mengenai program yang dibuat siswa.²⁹⁸

Lebih lanjut, sekolah efektif itu adalah sekolah yang didukung oleh faktor-faktor yang meliputi (1) Dukungan orang tua siswa dan lingkungan; (2) Dukungan efektif dari sistem pendidikan; (3) Dukungan materi yang cukup; (4) Kepemimpinan yang efektif; (5) Pengajaran yang baik; (6) Fleksibilitas dan otonomi; (7) Waktu yang cukup di sekolah; (8) Harapan yang tinggi dari siswa; (9) Sikap positif dari para guru; (10) Peraturan dan disiplin; (11) Kurikulum yang terorganisir; (12) Adanya penghargaan dan insentif; (13) Waktu pembelajaran yang cukup; (15) Variasi strategi pembelajaran; (16) Frekuensi pekerjaan rumah; (17) Adanya penilaian dan umpan balik.²⁹⁹

Sekolah sebagai sebuah sistem mempunyai input, proses, output, dan feedback. Maka karakteristik sekolah efektif dapat dilihat dari indikator input dan proses yaitu:³⁰⁰

Tabel 1: Indikator Input dan Proses Sekolah Efektif

INPUT	PROSES
1. Memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas. 2. Sumber daya tersedia dan siap.	1. Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi 2. Kepemimpinan sekolah yang kuat 3. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib 4. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif 5. Sekolah memiliki budaya mutu

²⁹⁸ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Mutu Pendidikan: untuk Guru dan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2011) hlm. 34.

²⁹⁹ Lihat Heneveld dalam Moerdiyanto, *Manajemen Sekolah...*, hlm. 5.

³⁰⁰ Lihat Suparno Eko Widodo, *Manajemen Mutu Pendidikan...*, hlm. 35.

1. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi.	1. Sekolah memiliki teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis
2. Memiliki harapan dan prestasi yang tinggi.	2. Sekolah memiliki kewenangan(kemandirian)
3. Fokus pada pelanggan (khususnya siswa).	3. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat
	4. Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi manajemen)
	5. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah
	6. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
	7. Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan
	8. Komunikasi yang baik
	9. Sekolah memiliki akuntabilitas.

Pembahasan berikutnya untuk sekolah efektif adalah kepemimpinan kepala sekolah yang mempunyai peranan penting dalam mengembangkan sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah harus mampu mendayagunakan semua sumber yang ada di sekolah agar mencapai sekolah efektif.

Kinerja kepala sekolah mesti menunjukkan indikator-indikator sebagai berikut: (1) Mewujudkan proses pembelajaran yang efektif; (2) Menerapkan system evaluasi yang efektif dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan; (3) Melakukan refleksi diri ke arah pembentukan karakter kepemimpinan sekolah yang kuat; (4) Melaksanakan pengembangan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; (6) Menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; (7) Menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib (Safe and Orderly); (8) Menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah; (9) Menumbuhkan harapan prestasi tinggi; (10) Menumbuhkan kemauan untuk berubah; (11) Melaksanakan Keterbukaan/Transparan Managemen Sekolah; (12) Menetapkan secara jelas mewujudkan Visi dan Misi; (13) Melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif; (14) Melaksanakan pengelolaan sumber belajar secara efektif; (15) Melaksanakan pengelolaan kegiatan kesiswaan/ Ekstrakurikuler secara efektif.³⁰¹

³⁰¹ Qomari Anwar, Sekolah yang Efektif, (Online: PPT, 2011), diakses 10 Oktober 2014, hlm. 10.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa sekolah efektif sebagai sebuah sistem terdiri atas beberapa komponen yang mesti bersinergis, membuka komunikasi secara luas, meningkatkan frekuensi dan kesempatan untuk menerima umpan balik dan transparansi informasi, sehingga para stakeholder sekolah mengetahui informasi yang lebih jelas dan ikut berpartisipasi mendukung pengembangan program dan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab masing-masing pihak. Selalu memperhatikan kebutuhan guru dan siswa, sembari menjalin keterpaduan sekolah dan masyarakat.

B. Pendekatan dalam Pembelajaran

Pada pembahasan sebelumnya, telah dibahas tentang komponen-komponen pembelajaran yang satu di antaranya adalah komponen metode pembelajaran. Pada uraian berikut ini akan dibicarakan secara lebih rinci terkait metodologi pembelajaran.

Pendekatan (*approach*) adalah titik tolak atau sudut pandang kita terhadap proses pembelajaran. Istilah pendekatan merujuk kepada pandangan tentang terjadinya suatu proses yang sifatnya masih sangat umum. Oleh karenanya strategi dan metode pembelajaran yang digunakan dapat bersumber atau tergantung dari pendekatan tertentu. Roy Killen (1998) misalnya, mencatat ada dua pendekatan dalam pembelajaran, yaitu pendekatan yang berpusat pada guru (*teacher-centred approaches*) dan pendekatan yang berpusat pada siswa (*student-centred approaches*). Pendekatan yang berpusat pada guru menurunkan strategi pembelajaran langsung (*direct instruction*), pembelajaran deduktif atau pembelajaran ekspositori. Sedangkan, pendekatan pembelajaran yang berpusat pada siswa menurunkan strategi pembelajaran *discovery* dan inkuiri serta strategi pembelajaran induktif.

Pendekatan pembelajaran ditinjau dari segi proses meliputi:³⁰²

a. *Teacher Centred Aproach*

Pendekatan ini merupakan pembelajaran konvensional, guru

³⁰² Milan Rianto, dkk, *Pendekatan, Strategi dan Metode Pembelajaran*, (Malang: Pusat Pengembangan Penataran Guru, 2006) hlm. 14-15.

mengomunikasikan pengetahuannya kepada peserta didik berdasarkan tuntutan silabus. Strategi yang dipakai dengan strategi ekspositoris, metode ceramah (*talk and chalk and joke*).

Struktur pendekatan yang berorientasi kepada guru divisualisasikan sebagai berikut:

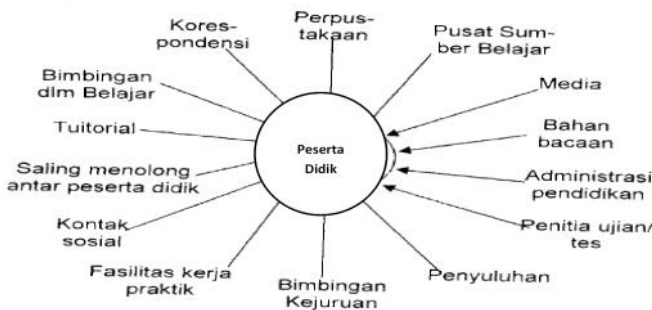


Gambar 7: *Teacher centred aproach (direct instruction)*

b. *Student Centred Approach*

Pendekatan sistem pembelajaran yang menunjukkan dominasi peserta didik, guru berperan sebagai fasilitator, pembimbing dan memimpin pembelajaran. Kegiatan lebih dinamis dengan menggunakan berbagai macam sumber belajar, metode, media dan strategi secara bergantian. Peserta didik berperan aktif baik secara individu maupun kelompok.

Struktur pendekatan yang berorientasi kepada peserta didik divisualisasikan sebagai berikut.



Gambar 8. *Student centred aproach (active learning)*

Kedua jenis pendekatan pembelajaran di atas dikenal dengan istilah ekspositoris dan diskoveri atau inkuiri.

Fungsi pendekatan dalam kegiatan pembelajaran adalah sebagai acuan pengorganisasian bahan ajar yang akan dipelajari oleh peserta didik selama proses pembelajaran, Bahan ajar merupakan uraian materi dari silabus yang akan diajarkan sebagai sarana untuk mewujudkan ketercapaian kompetensi, sedangkan proses pembelajaran menunjukkan bagaimana upaya guru dalam memfasilitasi peserta didik dalam mewujudkan ketercapaian kompetensi yang diharapkan. Keterlaksanaan proses pembelajaran ini mencerminkan kondisi yang dibangun oleh guru dengan memanfaatkan berbagai metode, media, dan sumber belajar terpilih dalam tahapan kegiatan pembelajaran yang sistematis.

Penjabaran dari pendekatan diturunkan ke strategi, strategi merupakan perencanaan yang berisi tentang serangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Merupakan cara-cara tertentu yang digunakan secara sistematis dan prosedural dalam kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar. Bentuk strategi di antaranya *discovery-inquiry learning*, *expository learning*, *contextual teaching-learning*, *quantum teaching-learning*, *active learning*, *mastery learning*, dan *cooperative learning*.

Killen dalam Sanjaya³⁰³ menyatakan, *“No teaching strategy is better than others in all circumstances, so you have to be able to use a variety of teaching strategies, and make rational decision about when each of the teaching strategies is likely to be most effective”*. Dapat dipahami bahwa tidak ada strategi tertentu yang lebih baik dari pada strategi yang lain, tiap strategi pembelajaran memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, yang terbaik adalah yang paling tepat dengan berbagai pertimbangan yang mendasar, meliputi tujuan, materi, sarana, kemampuan guru dan murid, serta waktu yang tersedia.

Strategi dijabarkan menjadi metode dalam kegiatan pembelajaran, Metode mengajar adalah suatu cara, teknik atau langkah-langkah yang akan ditempuh dalam proses belajar mengajar, metode merupakan cara

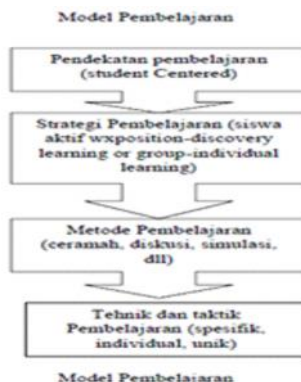
³⁰³ W. Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. (Jakarta : Prenada Media Group, 2009), hlm. 131.

yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam kegiatan nyata agar tujuan yang telah disusun tercapai secara optimal, efektif dan efisien, berfungsi untuk menciptakan kondisi pembelajaran yang memungkinkan bagi peserta didik memperoleh kemudahan dalam mempelajari bahan ajar.

Selain pendekatan, strategi dan metode pembelajaran, selanjutnya akan dijabarkan dengan teknik dan taktik mengajar. Teknik dan taktik mengajar merupakan penjabaran dari metode pembelajaran. Teknik adalah cara yang dilakukan seseorang dalam rangka mengimplementasikan suatu metode. Misalnya, bagaimana cara yang harus dilakukan agar metode diskusi berjalan efektif dan efisien, misalnya dengan teknik “*jigsaw*” atau “tim ahli”.

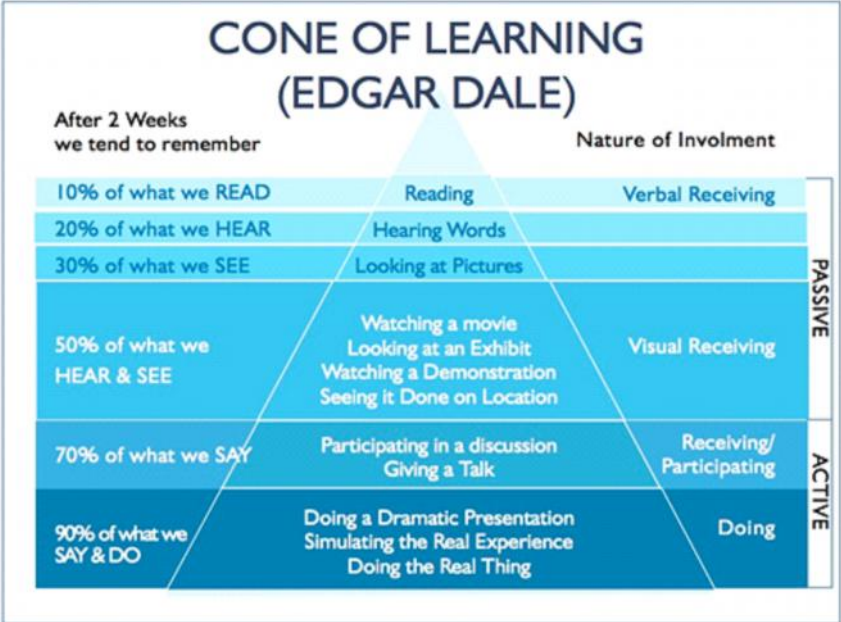
Teknik dalam kegiatan pembelajaran berfungsi mewujudkan keterlaksanaan berbagai metode terpilih untuk penyajian bahan ajar dengan menggunakan media yang relevan, dibarengi dengan taktik atau gaya seseorang dalam melaksanakan suatu teknik tertentu. Dengan demikian, taktik sifatnya lebih individual. Walaupun dua orang sama-sama menggunakan metode ceramah dalam situasi dan kondisi yang sama, sudah pasti mereka akan melakukannya secara berbeda, misalnya dalam taktik menggunakan ilustrasi atau menggunakan gaya bahasa humor agar materi yang disampaikan mudah dipahami, sehingga dapat mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan dalam diri peserta didik.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar 9. Alur skematis metodologi pembelajaran

Berdasarkan uraian di atas, maka pembelajaran yang efektif semestinya berangkat dari kemampuan pendidik, menguasai kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Seorang guru dituntut dapat memahami dan memiliki keterampilan yang memadai dalam mengembangkan berbagai model pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan. Seperti yang dapat dipahami dari gambar berikut:



Gambar 10. Kerucut Pembelajaran “Edgar Dale”

Berdasarkan kerucut pembelajaran di atas, dapat dipahami bahwa pembelajaran yang baik adalah yang dapat menghadirkan pengalaman nyata dan merata kepada peserta didik, seperti yang dinyatakan confucius, “*i see and i forget, i hear and i remember, i do and i understand.*” pembelajaran aktif adalah alternatif pembelajaran yang menghadirkan peserta didik secara secara mental dan fisikal. Karena pada prinsipnya, semakin banyak panca indera yang dilibatkan dalam prose pemerolehan pengetahuan, maka akan semakin kekal pengetahuan itu ada dalam diri peserta didik.

C. Kajian Kritis Metode Pengembangan dan Evaluasi Pembelajaran Guru

Permasalahan pendidikan begitu kompleks, ia melesat begitu cepat, bergerak dinamis mengalir waktu dan tempat, yang stagnan dan kaku akan tergilas. Apa yang dinyatakan Heraclitus, “kita tidak bisa menyentuh air yg sama dua kali di sungai yang mengalir”, sebagaimana juga apa yang telah disampaikan oleh Umar bin Khattab, “Didiklah anakmu sesuai dengan zamannya” memahami bahwa pendidikan bergerak di atas zaman dan tempat yang terus berubah, dan ia meniscayakan pembaruan di segala aspek, inovasi menjadi keharusan.

Mengawali kajian kritis ini, penulis kutipkan laporan forum tahunan *World Innovation Summit For Education* (WISE) ke-5 di Doha, Qatar 28-31 Oktober 2013 tahun lalu yang mengangkat tema: *reinventing education for life*. Catatan dari forum yang dihadiri 1.200 peserta tersebut sepakat bahwa akses pendidikan bukan satu-satunya penghambat, tetapi juga kualitas guru. Fungsi guru digugat dan dipertanyakan, terutama guru yang masih mengajar dengan gaya kaku dan konvensional, satu arah tanpa dialog yang menyebabkan lahirnya generasi yang tidak memiliki cukup wawasan dan keahlian.

Meski belum kentara, muncul gerakan belajar tanpa guru, diperkuat dengan keadaan bahwa saat ini segala informasi sangat mudah didapat dari dunia maya berkat kemajuan teknologi. Pertanyaan retorik yang semakin populer adalah “*can we have education without teachers?*”, bahwa setiap orang bisa mengedukasi dirinya sendiri, Siapa pun bisa menjadi guru asalkan memenuhi kriteria.

Namun menurut *Presiden Teaching Profession International Observatory*, Denise Vaillant, profesi guru tidak bisa tergantikan dengan teknologi canggih sekali pun. Persoalan utamanya hanyalah guru mesti berkualitas dan profesional, tidak hanya guru yang harus berubah, tapi harus diikuti sistem pendidikannya.

Pakar pendidikan dan Direktur Jenderal *Center for International Mobility and Cooperation* Finlandia mengungkapkan bahwa “tidak

semua orang bisa jadi guru di Finlandia, biasanya hanya ada satu dari 10 calon guru yang akan lolos seleksi, pendidikan minimal S-2 dan proses pelatihannya minimal lima tahun. Untuk menjadi guru berkualitas butuh waktu minimal 7-8 tahun”. Jika guru terbaik dari Finlandia diimpor ke Indonesia atau negara lain yang juga membutuhkan, apakah akan bisa memperbaiki kualitas pendidikan yang ada? Sahlberg tegas menjawab, tidak! Guru dari Finlandia tidak akan bisa membuat keajaiban jika tidak didukung sistem pendidikan yang benar. Tidak akan ada perubahan yang signifikan jika kurikulum dan sistem pendidikannya tidak diubah.

Berdasarkan uraian di atas, dikaitkan dengan realitas-realitas informasi dan gejala yang muncul ke permukaan, masalah utama terpuruknya pendidikan di Indonesia menurut penulis berpangkal dari sistem pendidikan, kurikulum dan pendidik yang akan memberi pengaruh pada variabel atau komponen pembelajaran secara menyeluruh. Berikut ini akan diuraikan secara singkat beberapa realitas variabel pembelajaran dan kajian kritisnya.

Pada variabel tujuan, patut diungkapkan bahwa realitas pembelajaran saat ini lebih cenderung pada penguasaan wawasan pengetahuan, sehingga perilaku guru berorientasi *transfer of knowledge*, konsep pendidikan gaya bank, cenderung hanya akan memperluas kesenjangan antara kelas belajar siswa dengan kehidupan nyata, pembelajaran yang memberikan pengetahuan belaka, hanyalah akan menghasilkan siswa yang pandai berkomentar tanpa tahu bagaimana bersikap dan berbuat. Siswa seperti ini akan mengandalkan hafalan dan pandai menjawab soal-soal ujian tulis. Tujuan yang kognitif *an sich* mesti digeser kepada tujuan pembelajaran yang lebih menghidupkan, maka ekspektasi pembelajaran selayaknya segera bergeser dari bertanya “apa” ke “bagaimana”. Seperti tujuan belajar yang diusung oleh paradigma konstruktivistik yang mendasarkan diri pada tiga fokus belajar, yaitu proses *value*, transfer belajar dan bagaimana belajar.

Pertama, Proses *value* mengasumsikan bahwa dalam belajar sesungguhnya siswa berkembang secara alamiah berdasar fitrahnya

sebagai manusia, implikasinya melahirkan komitmen untuk beralih dari konsep pembelajaran yang berpusat pada kurikulum menuju *student centred*. Hal ini membantu siswa melakukan revolusi kognitif. *Kedua*, Transfer belajar mengarahkan siswa tidak cukup hanya mengetahui dan mengingat, menuju siswa yang bisa menggunakan dan mengadaptasi, sebuah kemampuan mentransfer *skill and value* ke dalam situasi baru. dan *ketiga*, pergeseran *what to learn* menuju *how to learn*. *Learning how to learn* adalah mewariskan keterampilan berpikir yang membekali anak menuju luasnya dunia belajar.

Pada komponen materi, paradigma yang berorientasi kurikulum dalam arti *matter/content* bergeser ke proses. Paradigma ini meminta setiap pembelajaran di kelas agar dapat menghasilkan siswa yang kompeten berbuat. Bukan seperti yang banyak terjadi saat ini, ketuntasan pembelajaran siswa di kelas lebih diukur dari penyelesaian materi yang diajarkan. Penekanan pembelajaran yang selama ini lebih menonjolkan teori, akan bergeser ke pembelajaran yang lebih menekankan bagaimana siswa bisa melakukan, kompetensi yang harus dicapai siswa tidak hanya tentang pengetahuan (teori), tetapi juga sikap dan ketrampilan.

Komponen strategi pembelajaran menuntut pendidik mendesain pencapaian tujuan agar peserta didik mampu mengonstruksi pengetahuannya, bukan belajar hapalan, guru dituntut memiliki keragaman strategi pembelajaran, karena tidak ada satu strategi pembelajaran yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan belajar dari topik-topik yang beragam.

Komponen media dan sarana kelas yang selama ini diprogram secara kaku mesti bergeser ke kelas yang fleksibel dan mengakomodasi fenomena terkini. Bahwa belajar harus berada di kelas, dengan aturan yang “mengkotakkan” siswa untuk mengikuti materi seperti dalam buku menjadi kurang relevan, guru dan siswa harus “*out of the box*”, tantangan perkembangan zaman yang begitu cepat, harus dijawab oleh guru agar para siswanya bisa berperan menjadi manusia seutuhnya dalam mengikuti modernisasi dunia secara bijak.

Komponen pendidik dan peserta didik menjadi hal penentu, pendidik mutlak menyandang pendidik profesional yang menguasai kompetensi paedagogis, profesional, sosial dan kepribadian. Kemampuan-kemampuan tersebut adalah kemampuan membantu pemahaman dan mempercepat kreativitas sejati siswa. Para Guru diharapkan dapat belajar sepanjang hayat seiring dengan pengetahuan yang mereka perlukan untuk mendukung pekerjaannya dan menghadapi tantangan dan kemajuan sains dan teknologi. Guru tidak diharuskan memiliki semua pengetahuan, tetapi hendaknya memiliki pengetahuan yang cukup sesuai dengan yang mereka perlukan, di mana memperolehnya, dan bagaimana memaknainya.

Hak mengajar yang selama ini hanya dimiliki guru, sewaktu-waktu mesti diniscayakan ke siswa. Guru dapat memilih teknik “*every one is teacher here*”, teknik ini menegaskan bahwa siswalah yang akan belajar. Dialah yang menentukan apakah hak mengajar tersebut diberikan pada gurunya atau tidak. Ini sejalan dengan apa yang dikatakan Galileo Galilei 400 tahun lalu, “tidak ada manusia yang mau diajari, mereka hanya bisa belajar dengan cara menggali dari dirinya sendiri”. Seorang guru bukan lagi sosok *expert* tapi cenderung berperan sebagai fasilitator. Alam, internet, buku bisa menjadi sumber belajar, bahkan mungkin lebih efektif. Pendidik hanya diminta untuk secara kreatif mengarahkan siswanya mau dan bisa belajar menguasai materi-materi. Bukan lagi guru yang mengajarkan materi-materinya.³⁰⁴

Siswa yang selama ini pasif memerankan sosok pendengar setia diharapkan mampu menjadi siswa yang aktif mengkonstruksi pengetahuannya sendiri, bahwa siswalah yang belajar, sehingga dialah yang akan melakukan sesuatu sampai apa yang ingin diketahui dan dikuasanya tercapai. Bukan belajar dengan hanya mendengarkan penjelasan guru dan berikutnya menjawab soal. Berbuat kesalahan dalam pembelajaran yang selama ini tabu, akan bergeser menjadi kesalahan sebagai tools pembelajaran.

³⁰⁴<http://edukasi.kompasiana.com/2013/01/14/bimsalabim-bergeser-ke-paradigma-pembelajaran-kurikulum-baru-525063.html>

Guru, orangtua, masyarakat dan pemerintah selalu beritikad dan terus berbuat demi peningkatan kualitas pendidikan, maka diperlukan penataan program mulai dari visi, misi, tujuan, kurikulum dan materi pembelajaran, strategi dan metode, manajemen dan kepemimpinan yang berkualitas, dana, dan dukungan pemerintah dan penerimaan masyarakat terhadap arah baru pendidikan yang diharapkan.

Beberapa uraian di atas belum mewakili seluruh aspek yang mesti diperbincangkan dalam kajian kritis pembelajaran, sehingga diperlukan kajian-kajian lanjutan untuk ketuntasannya.



BAB 10

MANAJEMEN STRATEGIS DAN LEMBAGA PENDIDIKAN YANG KOMPETITIF

A. Pentingnya Manajemen Strategis

Henry Mintzberg mengungkapkan tentang manajemen strategi sebagai berikut:

*Human nature insists on a definition for every concept. The field of strategic management cannot afford to rely on a single definition of strategy, indeed the word has long been implicitly in different ways even if it has traditionally been defined formally in only one.*³⁰⁵

Dari ungkapan tersebut, Mintzberg memberikan 5 makna terkait dengan manajemen strategi, yaitu strategi sebagai perencanaan (*plan*), strategi sebagai cara atau taktik (*ploy*), strategi sebagai pola (*pattern*), strategi sebagai posisi (*position*), dan strategi sebagai perspektif (*perspective*).

Strategi sebagai perencanaan (*plan*) dimaksudkan bahwa sesuatu yang secara sadar dimaksudkan untuk melakukan tindakan, atau garis pedoman (satu set pedoman) untuk bersepakat dengan situasi.³⁰⁶ Dengan definisi tersebut mengandung dua makna yaitu bahwa strategi dibuat

³⁰⁵ Henry Mintzberg, *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, (t.k; tp, tt), dalam <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Mintzberg,%201987.pdf>. hlm. 11

³⁰⁶ Ibid..., hlm. 11

untuk peningkatan dengan tindakan yang akan dilakukan, dan strategi ada untuk mengembangkan secara sadar dan bertujuan.

Strategi sebagai cara atau taktik (*ploy*) dimaksudkan bahwa strategi merealisasikan sebuah “maneuver” dengan maksud untuk memperdaya atau mengecoh lawan dan pesaing.³⁰⁷

Strategi sebagai pola (*pattern*) dimaksudkan bahwa secara spesifik strategi adalah sebuah pola tindakan yang berurutan. Dengan kata lain strategi adalah konsistensi dalam berperilaku, dalam keadaan apakah ia dimaksudkan.³⁰⁸

Strategi sebagai posisi (*position*) dimaksudkan bahwa strategi adalah sebuah cara untuk menempatkan organisasi dalam teori organisasi apa yang disebut dengan “*environment*”. Dengan definisi ini, strategi menjadi mediasi kekuatan atau “kesesuaian”, menurut Hofer dan Schendel adalah antara organisasi dan lingkungan, di sana lah, antara konteks internal dan eksternal. Atau tempat dalam lingkungan dimana sumber daya difokuskan.³⁰⁹

Sedangkan strategi sebagai perspektif (*perspective*) dimaksudkan bahwa sebagai perspektif, strategi lebih melihat ke dalam organisasi, yang mana di dalam setiap kepala terdapat strategi bersama (*collective strategiest*).³¹⁰

Sebagai perspektif, maka strategi tidak hanya berada di luar dari diri para warga organisasi, akan tetapi hal tersebut menjadi bagian dalam diri dan pedoman yang melekat tentang bagaimana individu mempersepsikan dunia.

Terkait dengan hal tersebut merujuk pada beberapa istilah yang menjadi bagian dari strategi sebagai perspective, para psikologis menyebut sebagai “*mental frame*”, para anthropologist menyebutnya “*culture of society*”, para sosiologist menyebutnya “*ideology*”,

³⁰⁷ Ibid..., hlm. 12

³⁰⁸ Ibid.

³⁰⁹ Ibid..., hlm. 15

³¹⁰ Ibid..., hlm. 16

para pakar manajemen menyebutnya dengan “*driving force*” atau “*theory of business*”, Kuhn mengistilahkannya dengan “*Paradigm*”, dan lain-lain.

Dengan kata lain, strategi sebagai perspektif adalah tentang suatu perspektif yang selalu disampaikan dari individu-individu dalam organisasi kepada satu sama lain melalui intensitas dalam bekerja ataupun dalam tindakan mereka.

Pola pikir yang dimiliki oleh individu mengenai realitas, kebenaran, waktu, tempat, hubungan antara manusia, aktivitas manusia, dan hakikat manusia, terhadap lingkungan kerja atau organisasi menjadi senyawa yang menggerakkan individu dalam bekerja dan mencapai tujuan organisasi.

Schein dalam *Organizational Culture and Leadership* menyebutkan bahwa esensi dari budaya organisasi adalah “... *it's a pattern of shared, basic, and taken for granted assumption, the culture will manifest it self at the level of observable artifacts, and shared espoused and beliefs*”.³¹¹

menyebutkan bahwa strategi, tujuan, dan landasan filosofis merupakan bagian dari *espoused beliefs and values*. Di mana hal tersebut merupakan tingkatan ke-2 dari level organisasi, yang di atasnya terdapat *artifact* dan dibawahnya terdapat *basic assumption*.³¹²

Mengenai *espoused value*, yaitu dijelaskan oleh Schein, ketika seorang pemimpin menghadapi problem dalam organisasi, dan kemudian berusaha mencari jawaban atas problem tersebut. Ketika jawaban tersebut berhasil diulang-ulang, disampaikan, dipraktekkan, dan kemudian menjadi kebenaran bersama mengenai solusi suatu masalah. Yang demikian itu menjadi *value* bagi warga organisasi. Dan apabila semakin luas, dan diikuti oleh semua warga organisasi sehingga menjadi asumsi bersama. Dengan catatan perbuatan tersebut teruji dan mampu memberikan jawaban akan apa yang seharusnya pegawai organisasi lakukan.

³¹¹ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (USA: Jossey-Bass, 2004), hlm. 36

³¹² Lihat Schein, *Organizational Culture and Leadership...*, hlm. 26

Suatu keyakinan (*believe*) dan nilai (*value*) ketika dapat berkomunikasi dengan *underlying assumption* akan membantu organisasi. Sehingga boleh dikatakan menjadi *driving force* warga organisasi untuk mencapai tujuan yang dimaksud dengan efektif dan efisien.

Dalam perspektif Drucker, asumsi tersebut disebut dengan teori bisnis. Drucker menceritakan bahwa apa yang terjadi di Amerika, Jepang, Jerman, Perancis, Belanda, dan Italia. Dalam kemunduran perusahaan bukan karena kesalahan akan tetapi terlaksananya kegiatan dalam organisasi. Tindakan-tindakan telah dilakukan namun yang terjadi adalah kebangkrutan dan bahkan keterpurukan.

Dalam bukunya Drucker menyatakan bahwa kesalahan berada pada teori bisnis yang dibangun yang sudah usang dan tidak lagi sesuai dengan kondisi berikutnya, berikut ungkapannya:

*The root cause of nearly every one of these crises is not that things are being done poorly. It is not even that the wrong things are being done. Indeed, in most cases, the right things are being done—but fruitlessly. What accounts for this apparent paradox? The assumptions on which the organization has been built and is being run no longer fit reality. These are the assumptions that shape any organization's behavior, dictate its decisions about what to do and what not to do, and define what the organization considers meaningful results. These assumptions are about markets. They are about identifying customers and competitors, their values and behavior. They are about technology and its dynamics, about a company's strengths and weaknesses. These assumptions are about what a company gets paid for. They are what I call a company's theory of the business.*³¹³

Drucker menunjukkan bahwa asumsi yang dibangun organisasi sampai saat tertentu tidak sesuai dengan realitas. Asumsilah yang membentuk segala perilaku organisasi, mendikte keputusannya mengenai apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak harus dilakukan,

³¹³ Lihat Peter F. Drucker, *Management Revised Edition...*, hlm. 85.

dan mendefinisikan apa yang menjadi pertimbangan akan hasil yang bermakna bagi organisasi. Asumsi ini adalah mengenai pasar. Juga mengenai identifikasi pelanggan dan pesaing, nilai-nilai pelanggan berikut perilakunya. Juga mengenai teknologi dan dinamikanya, juga mengenai kekuatan perusahaan dan kelemahannya. Juga asumsi mengenai apa yang didapatkan oleh perusahaan atas pembiayaan yang dilakukannya. Asumsi-asumsi inilah yang disebut oleh Drucker sebagai “*Theory of business*”.

Lebih lanjut Drucker menjelaskan tentang tiga asumsi dasar yang dimiliki organisasi yaitu: *Pertama*, adalah asumsi tentang lingkungan organisasi (*environment of the organization*); masyarakat dan struktur, pasar, pelanggan, dan teknologi. *Kedua*, disana terdapat asumsi tentang tujuan yang spesifik dari organisasi (*specific mission of the organization*). *Ketiga*, adalah asumsi tentang kompetensi inti (*core competencies*) yang dibutuhkan untuk menyelesaikan misi atau tujuan dari organisasi.

Kemudian tiga asumsi tersebut dikatakan valid jika dilakukan hal berikut:

- 1) Asumsi mengenai lingkungan, tujuan, dan kompetensi inti harus siap menghadapi realitas.
- 2) Asumsi dalam tiga area tersebut hendaknya siap antara yang satu dengan yang lainnya.
- 3) Teori mengenai bisnis harus diketahui dan difahami oleh seluruh warga organisasi.
- 4) Teori mengenai bisnis tersebut hendaknya diuji secara terus-menerus.

Dari apa yang disampaikan oleh Schein dan Drucker, kiranya dapat difahami bahwa betapa pentingnya asumsi dalam organisasi. Yang dalam istilah Mintzberg dijadikan sebagai suatu perspektif dalam manajemen strategi.

Drucker menggunakan pertanyaan “*what is our business? And what should it be?*” ini adalah tentang pertanyaan yang mendalam mengenai visi dan misi organisasi. Karena itu, hal yang paling penting

bagi organisasi adalah menentukan tujuan. Definisi apapun tentang organisasi pasti menyatakan tentang ketercapaian tujuan bersama dengan efektif dan efisien. Untuk mencapai hal itu maka tujuan harus dirumuskan dan disampaikan kepada warga organisasi berdasarkan asumsi-asumsi organisasi.

Jauch dan Glueck mendefinisikan strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Tetapi strategi bukanlah sekedar suatu rencana. Strategi ialah rencana yang *disatukan*, strategi mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi itu *menyeluruh*; strategi meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi itu *terpadu*; semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersesuaian.³¹⁴

Sejalan dengan hal tersebut, Hariadi menjelaskan bahwa strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi, dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.³¹⁵

Thompson dkk, menyebutkan bahwa “*a company’s values are the beliefs, business principles, and practices that guide the conduct of its business, the pursuit of its strategic vision, and the behavior of company personnel.*”³¹⁶

Wahyudi mendefinisikan manajemen strategic adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing), dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.³¹⁷

³¹⁴ Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, Terj. Murad dan Ar. Henry Sitanggang, (Jakarta: Erlangga, 1994), hlm. 12

³¹⁵ Lihat Hariadi, *Strategi Manajemen...*, hlm. 3

³¹⁶ Arthur A. Thompson, John E. Gambel, A.J. Strickland, *Strategy: core concepts, analytical tools, readings*, (New York: McGraw-Hill, 2006), hlm. 19

³¹⁷ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik; Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (t.k: Binarupa Aksara, 1996), hlm. 15

Dari berbagai definisi tersebut dapat difahami tentang beberapa point penting yaitu:

- 1) Manajemen strategi merupakan proses yang dirancang oleh seluruh elemen organisasi.
- 2) Hasil dari proses rancangan tersebut digunakan untuk merumuskan, menjalankan dan mengevaluasi strategi.
- 3) Kemudian hasil dari proses tersebut digunakan sebagai landasan dalam menyediakan customer value yang terbaik.
- 4) Evaluasi selalu dilakukan secara berkelanjutan, dengan harapan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan rencana dan perkembangan terbaru.
- 5) Manajemen strategi memfokuskan pada penyatuan/penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi dan produksi/operasional dari sebuah bisnis.

Artinya bahwa manajemen strategi sebagai perspektif selalu menjadi pegangan bagi organisasi dalam setiap tindakannya. Dengan tujuan untuk ketercapaian tujuan dan keberlanjutan organisasi.

a. Merumuskan Visi dan Misi

Wahyudi menyebutkan bahwa setiap bisnis selalu melalui/melakukan tiga tahapan/fungsi dasar, yaitu:

- 1) Tahap mengumpulkan input-input yang berupa ide, modal, tenaga kerja, teknologi, bahan baku, dan sebagainya. Pada tahap ini akan muncul biaya (*cost*) dan tidak menghasilkan penerimaan, sehingga tahap ini tidaklah mencerminkan bisnis yang dioperasikan perusahaan.
- 2) Tahap berikutnya adalah memproses (menambah nilai) input-input di atas menjadi sebuah produk/jasa yang kemudian siap untuk dipasarkan. Tahap ini belum dapat dijadikan dasar untuk mendefinisikan bentuk bisnis perusahaan karena masih melibatkan biaya.

- 3) Terakhir adalah tahap memasarkan dan mengantar produk/jasa kepada konsumen sehingga menghasilkan penerimaan dan akhirnya mendapatkan keuntungan.³¹⁸

Untuk saat ini bisnis tidak selesai dengan mengumpulkan input, mengolah dan menambah input tersebut, kemudian memasarkannya. Bisnis membutuhkan keberlanjutan atau *sustainability*. Yaitu keberlangsungan bisnis, untuk tempo yang selama-lamanya dan sepanjang-panjangnya, untuk itu, bisnis perlu didefinisikan. Sebab dengan definisi yang jelas, akan mengarahkan warga organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi itu adalah tentang “*what is our business? And what should it be?*”

Drucker sebagai “Bapak Manajemen Modern” mengungkapkan dalam “*theory of business*” tentang ungkapan “*What is our business?*” dan “*What should it be?*”. Dari ungkapan Drucker ini menjadi landasan bagi berbagai organisasi bisnis dalam merumuskan visi dan misi-nya.

David menjelaskan tentang pernyataan tersebut, bahwa pernyataan “Apakah bisnis kita?” adalah pertanyaan “Apakah misi kita?”. Pernyataan tujuan yang selalu ada dan yang membedakan sebuah organisasi dari banyak organisasi lainnya. Pernyataan misi adalah suatu deklarasi mengenai “alasan keberadaan” suatu organisasi. Pernyataan tersebut menjawab pertanyaan yang sangat penting, yaitu “Apakah bisnis kita?”. Pernyataan misi yang jelas sangat membantu dalam menetapkan tujuan-tujuan dan merumuskan strategi secara efektif.³¹⁹

Pernyataan tersebut disebut sebagai pernyataan keyakinan (*creed statement*), pernyataan tujuan, pernyataan filosofis, pernyataan kepercayaan, pernyataan prinsip-prinsip bisnis, atau pernyataan yang “mendefinisikan bisnis kita”, pernyataan misi mengungkapkan keinginan organisasi untuk menjadi apa dan siapa yang akan dilayani.

³¹⁸ Lihat Wahyudi, *Manajemen Strategik...*, hlm. 37

³¹⁹ Fred R. David, *Strategic Management; Concepts*, alih bahasa Kresno Saroso, (Jakarta: Indeks, 2004), hlm. 88

Pernyataan misi menjawab pertanyaan “Apakah bisnis kita?”, sedangkan pernyataan visi menjawab pertanyaan “Ingin menjadi apa kita?”. Visi bersama menciptakan kepentingan bersama yang dapat mengalihkan para pekerja dari rasa bosan akibat rutinitas pekerjaan sehari-hari ke dunia baru yang penuh peluang dan tantangan.

Visi pada dasarnya merupakan gambaran yang ingin kita ciptakan pada masa datang. Sementara misi merupakan jalan yang kita pilih untuk mencapai gambaran yang ingin kita ciptakan tersebut.

Pearce dan Robinson mendefinisikan misi dari perusahaan adalah *“... the unique purpose that sets a company apart from others of its type and identifies the scope of its operations. In product, market, and technology terms.”*³²⁰

David mengutip pendapat King dan Cleland tentang pentingnya pernyataan misi yaitu:

- 1) Memastikan adanya kesatuan tujuan dalam organisasi tersebut.
- 2) Menjadi landasan atau standar dalam mengalokasikan sumber daya organisasi.
- 3) Menciptakan nada atau iklim organisasi yang sama.
- 4) Sebagai acuan bagi setiap individu dalam memahami tujuan dan arah organisasi, dan untuk membatasi mereka yang tidak bisa memahami tujuan dan arah organisasi tersebut secara lebih jauh turut serta dalam kegiatan organisasi.
- 5) Memfasilitasi penerjemahan tujuan-tujuan organisasi ke struktur kerja termasuk penguasaan kerja kepada bagian-bagian yang bertanggung jawab dalam organisasi.
- 6) Menjelaskan tujuan-tujuan organisasi dan menterjemahkan tujuan-tujuan tersebut menjadi beberapa sasaran kegiatan yang memiliki parameter biaya, waktu, dan kinerja yang dapat dinilai dan diawasi.³²¹

³²⁰ John A. Pearce dan Richard B. Robinson, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, (New York: McGraw-Hill, 2007), hlm. 23

³²¹ Lihat David, *Strategic Management...*, hlm. 92.

Mengingat bahwa model proses strategi manajemen meliputi tiga langkah utama yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategis (*strategy implementation*), dan evaluasi strategy (*strategy evaluation*). Dari tiga tindakan tersebut sebagai perspektif maka strategi disusun dalam langkah-langkah konkret sebagai berikut:

- 1) Menetapkan bisnis apa yang akan dijalankan perusahaan dan cita-cita atau harapan apa yang ingin dicapai pada masa depan.
- 2) Menerjemhakan visi dan misi ke dalam suatu tujuan strategis yang terukur dan berbagai target kinerja yang harus dicapai.
- 3) Menyusun strategi yang teapt untuk mencapai tujuan dan target. Dalam penyusunan strategi diikuti pula dengan penetapan *policy* atau kebijakan yang akan menjadi jembagan terhadap implementasi.
- 4) Menjalankan (implementasi) strategi yang terpilih dan melakukan berbagai keputusan taktis dengan efisien dan efektif.
- 5) Melakukan evaluasi terhadap kinerja dan jika perlu melakukan berbagai penyesuaian terhadap arah, tujuan, strategi, dan pelaksanaannya sesuai dengan situasi terbaru yang diharapkan perusahaan.³²²

b. Karakteristik Pernyataan Visi dan Misi

Pernyataan misi merupakan pernyataan sikap dan pandangan. Demikian itu lantaran, sebuah pernyataan misi yang baik biasanya memungkinkan dimunculkannya dan dipertimbangkannya sejumlah tujuan dan strategi alternative yagn mungkin dapat diambil tanpa terlalu menyumbat kreativitas manajemen.

Selain daripada itu, penyataan misi sebagai suatu pernyataan sikap diharuskan cukup luas agar bisa secara efektif menyatukan berbagai perbedaan di antara para *stakeholder* sekaligus menarik bagi mereka, yaitu setiap orang dan kelompok yagn memiliki kepentingan atau hak terhadap perusahaan.

Pernyataan misi juga diharapkan menggambarkan tujuan, pelanggan, produk atau jasa, pasar, filsafat, dan teknologi dasar

³²² Lihat Hariadi, *Strategi Manajemen...*, hlm. 4.

yang dimiliki organisasi. Pernyataan misi harus (1) mendefinisikan apakah organisasi itu sekarang ini dan ingin menjadi apakah organisasi tersebut sebagaimana dicita-citakannya; (2) cukup terbatas untuk tidak memasukkan sejumlah usaha tetapi harus cukup luas untuk merangsang pertumbuhan kreatif; (3) membedakan suatu organisasi dengan yang lainnya; (4) berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengevaluasi kegiatan-kegiatan saat ini maupun yang akan datang; dan (5) dinyatakan dalam istilah-istilah yang cukup jelas sehingga dapat dipahami secara luas oleh semua pihak di dalam perusahaan.³²³

Dalam perspektif budaya organisasi sebagaimana yang diungkapkan oleh Schein, bahwa para pendiri organisasi memiliki peranan yang penting dalam membentuk nilai dalam perspektif pegawai. Karena keberhasilan para pendiri dan pemimpin dalam menghadapi problem-problem dalam organisasi dan di luar organisasi, ketika hal tersebut disampaikan, dan ternyata dapat dijadikan pedoman pada para warga, sehingga terbukti. Hal itu akan menjadi nilai (*value*) organisasi. Nilai tersebut dapat menjadi misi bagi organisasi.

Robbins memberikan cara untuk mempertahankan budaya organisasi adalah dengan diantaranya oleh manajemen puncak.³²⁴ Artinya adalah bahwa manajemen puncak berperan untuk memberikan contoh akan implementasi visi dan misi yang direncanakan. Sehingga menjadi "*uswatun hasanah*" bagi warga organisasi untuk bertindak dalam menjadikan visi tersebut sebagai bagian dari strategi.

Mengenai pernyataan kebijakan sosial mengandung filsafat dan pemikiran manajerial pada tingkat tertinggi dari suatu organisasi. Oleh karena itu, kebijakan sosial mempengaruhi pembuatan pernyataan misi bisnis. Masalah-masalah sosial mengharuskan para perencana strategi mempertimbangkan tidak hanya apa yang wajib diberikan oleh organisasi kepada berbagai *stakeholders*, tetapi juga tanggungjawab

³²³ Lihat David, *Strategic Management...*, hlm. 99.

³²⁴ Lihat Stephen P. Robbins..., hlm. 487.

perusahaan terhadap para konsumen, aktivis lingkungan, minoritas, komunitas, dan kelompok-kelompok lain.³²⁵

Dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik, terdapat langkah-langkah yang dilakukan perusahaan yaitu³²⁶:

- 1) Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan pada masa depan.
- 2) Melakukan analisis lingkungan intern dan ekstern untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan dalam menjalani misi, meraih keunggulan bersaing.
- 3) Menentukan tujuan dan target terukur, identifikasi dan evaluasi alternative strategi, dan rumuskan strategi terpilih untuk mencapai tujuan dan ukuran keberhasilan.

Menurut David, pernyataan misi yang efektif harus memiliki sembilan komponen atau ciri. Yaitu; (1) Pelanggan; Siapakah para pelanggan perusahaan? (2) Produk atau jasa; Apakah produk atau jasa utama perusahaan? (3) Pasar; Secara geografis dimanakah perusahaan bersaing? (4) Teknologi; Apakah perusahaan memiliki teknologi terkini? (5) Perhatian terhadap keberlangsungan hidup, pertumbuhan, dan keuntungan; Apakah perusahaan berkomitmen terhadap pertumbuhan dan keuangan yang sehat? (6) Filsafat; Apakah keyakinan, nilai-nilai, cita-cita, dan prioritas etis dasar perusahaan? (7) Konsep diri; Apakah kompetensi perusahaan yang mencolok atau keunggulan kompetitif utamanya? (8) Perhatian terhadap citra public; Apakah perusahaan tanggap terhadap persoalan-persoalan sosial, komunitas, dan lingkungan? (9) Perhatian terhadap karyawan; Apakah para karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan?³²⁷

Wahyudi menambahkan bahwa dalam penyusunannya, misi suatu perusahaan dibentuk atau dipengaruhi oleh beberapa elemen,

³²⁵ Lihat David, *Strategic Management...*, hlm.100

³²⁶ Lihat Hariadi, *Strategi Manajemen...*, hlm. 6

³²⁷ Lihat David, *Strategic Management...*, hlm. 102

yang harus dipertimbangkan oleh pembuat strategi agar misi tersebut dapat benar-benar mencerminkan apa yang ingin dilakukan oleh perusahaan. Elemen-elemen tersebut adalah³²⁸:

- a. Sejarah masa lalu perusahaan
- b. Keinginan dari pemilik atau manajemen puncak
- c. Perubahan lingkungan industry
- d. Keterbatasan sumber daya (tenaga kerja, modal, ketrampilan, dan seterusnya).
- e. Keunggulan inti yang dimiliki agar dapat bersaing.

Tentu dengan mencakup semua hal tersebut dalam satu kalimat merupakan hal yang panjang dan tentu sulit untuk diingat. Maka jikalau tidak diungkapkan dalam satu kalimat, dapat dibagi dalam beberapa kalimat.

Share Vision

Thompson dkk menyebutkan bahwa “*strategic visions become real only when the vision statement is imprinted in the minds of organization members and then translated into hard objectives and strategies*”.³²⁹ Thompson menunjukkan bahwa visi yang tidak disampaikan kepada warga organisasi dalam bentuk tujuan dan strategi yang jelas tidak akan menjadi nyata. Untuk itu dibutuhkan beberapa tindakan untuk *share* visi yang telah ditetapkan bersama.

William Ouchi yang terkenal dengan teori Z, dalam kajiannya tentang perbandingan antara organisasi di Jepang dan di Amerika menyebutkan bahwa kelebihan organisasi di Jepang adalah: (1) perusahaan di Jepang menunjukkan konsen yang holistic bagi para pekerja (*holistic concern*); (2) budaya Jepang menggerakkan individunya untuk tertarik pada tanggungjawab atas situasi sosial yang harmonis dengan komunitas yang lebih luas disekitarnya (*collective responsibility*);

³²⁸ Lihat Wahyudi, *Manajemen Strategik...*, hlm. 42

³²⁹ Arthur A. Thompson, John E. Gambel, A.J. Strickland, *Strategy; core concepts, analytical tools, readings*, (New York: McGraw-Hill, 2006), hlm. 19

(3) dengan tanggungjawab bersama, berdampak pada proses pengambilan keputusan yang baik, yaitu model manajemen partisipatif dengan *collective decision making*, (4) perusahaan di Jepang melakukan mekanisme koordinasi dan kontrol, yang dibangun dalam setiap organisasi yang berbeda budaya, namun mereka merefleksikan satu set dari nilai dan filosofi manajemen lembaga. Yang diturunkan dari tujuan organisasi dan menjadi alat bagi ketercapaiannya.³³⁰

Dari apa yang disampaikan oleh Ouchi bahwa kesuksesan organisasi di Jepang yang lebih baik daripada di Amerika pada saat itu, karena mereka mengembangkan suatu pola bersama dan berlandaskan pada nilai (*value*) yang menjadi turunan dari tujuan organisasi. Sehingga menjadi falsafah perusahaan dan pedoman dalam menentukan yang tepat dalam mengambil kebijakan.

Sejalan dengan hal tersebut, menarik kiranya bagaimana visi disampaikan oleh Peter Senge dalam *learning organization*. *Learning Organization* mengharuskan anggota organisasi memiliki lima dasar discipline pembelajaran, yaitu; *systems thinking*, *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, dan *team learning*. Penjelasan dari hal tersebut adalah sebagai berikut³³¹:

- 1) Berfikir sistemik (*systems thinking*) adalah suatu pola pikir untuk melihat keterkaitan mendalam secara lebih daripada kendali linear sebab akibat, untuk melihat struktur yang mendasar daripada moment, untuk melihat pola dari perubahan daripada sepiintas.³³²
- 2) Keahlian pribadi (*personal mastery*) adalah disiplin pertumbuhan dan belajar personal. Ketika hal tersebut dibawa dalam organisasi memberikan dampak pada dua gerakan mendasar.

³³⁰ Jonathan R. Tompkins, *Organization Theory and Public Management*, (Boston: Wadsworth, 2005), hlm. 370

³³¹ Senge, *Disiplin Kelima: Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajar*; Terj. Nunuk Adiarni, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996). hlm. 137-269

³³² Michael J Marquardt, *Building the Learning Organization*,. *Building the Learning Organization*, (New York: McGraw-Hill, 1996)., hlm. 43

Pertama adalah secara terus menerus memperjelas apa yang penting bagi kita. *Kedua*, terus menerus belajar bagaimana melihat realita saat ini secara lebih jelas. Untuk membentuk suatu rasa keahlian pribadi adalah mendekati sebagai suatu disiplin, sebagai rangkaian praktek dan prinsip yang harus diaplikasikan agar berguna.

- 3) Model mental (*mental models*) adalah permukaan, pengujian, dan pengubahan gambaran-gambaran internal kita tentang bagaimana dunia bekerja. Model mental tersebut memberikan dampak pada tindakan kita. Untuk mengembangkan kemampuan organisasi dengan model mental maka akan melibatkan untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru dan mengimplementasikan inovasi-inovasi institusional yang membantu membawa keterampilan ini ke dalam praktek yang regular.
- 4) Visi bersama (*shared vision*) adalah daya dalam hati setiap insan, yang memiliki kekuatan untuk menggerakkan komitmen organisasi. Atau dengan ungkapan “*apa yang ingin kita ciptakan?*”. Dengan kata lain adalah gambar yang dibawa oleh seluruh orang dalam organisasi sehingga menciptakan suatu rasa kebersamaan yang menembus organisasi dan memberikan koherensi kepada berbagai aktivitas yang berbeda. Visi tersebar karena suatu proses yang menguatkan, yang meningkatkan kejelasan, antusiasme, komunikasi dan komitmen. Semakin orang berbicara visinya tumbuh menjadi lebih jelas. Semakin vis menjadi lebih jelas, tumbuhlah antusiasme akan keuntungan-keuntungannya. Kemudian visi menyebar dalam suatu spiral yang menguatkan dari komunikasi dan kegairahan. Antusiasme dapat juga diperkuat oleh sukses awal dalam mengejar visinya.
- 5) Pembelajaran tim (*team learning*) merupakan proses dari menyearahkan dan pengembangan kapasitas sebuah tim untuk menciptakan hasil yang mana para anggotanya benar-benar inginkan. Hal tersebut dibangun di atas disiplin dari

mengembangkan visi bersama. Hal itu juga dibangun di atas penguasaan pribadi, karena tim berbakat terbentuk dari individu yang berbakat. Akan tetapi dengan visi bersama dan bakat tidaklah cukup, yang dibutuhkan adalah pengetahuan bagaimana untuk bermain bersama. Untuk itu dibutuhkan bahasa bersama, tanpa suatu bahasa bersama untuk menghadapi kompleksitas, belajar tim adalah terbatas. Mempelajari suatu bahasa baru, berdasarkan definisi, berarti belajar bagaimana bercakap dengansatu sama lainnya dalam bahasa.

Ringkasnya lima kecakapan tersebut adalah; Pola berpikir sistemik (*Systems Thinking*), adalah kemampuan untuk melihat realitas secara *holistic*, pola structural daripada jalur lurus tentang sebab dan akibat. Penguasaan personal (*Personal Mastery*), adalah kemampuan untuk mengembangkan visi personal dan fokus energy pada pencapaian visi. Model mental (*Mental Models*), adalah merujuk pada kemampuan untuk mengidentifikasi, dan jika dibutuhkan memberikan alternative yang mendalam dalam mengelola asumsi, generalisasi, atau gambaran mental yang mempengaruhi bagaimana memahami dunia dan bertindak terhadapnya.

Pada perkembangannya *share vision* berkembang dalam ilmu manajemen saat ini adalah *knowledge management* atau dalam istilah Indonesia kita sebut dengan manajemen pengetahuan.

Manajemen pengetahuan adalah pengetahuan tentang pengelolaan pengetahuan. Yaitu tentang bagaimana pengetahuan tersebut didapatkan (*acquisition*), dikreasikan (*creation*), dikumpulkan (*storage*), dan disampaikan sehingga dapat dimanfaatkan dan diaplikasikan (*transfer and utilization*).³³³

Dalam mengelola pengetahuan, adalah terkait dengan siklus *knowledge*. *Knowledge* terdiri dari dua jenis yaitu *tacit knowledge*, dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan knowledge yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgement*,

³³³ Marquardt, *Building the Learning Organization...*, hlm. 130

skill, values, dan belief yang sangat sulit diformalisasikan dan di*share* dengan orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah knowledge yang dapat atau sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. *Explicit knowledge* dapat berupa formula, kaset/cd video, dan audio, spesifikasi produk atau manual.³³⁴

Oleh Nonaka dan Takeuchi, kedua jenis *knowledge* tersebut dapat dikonversi melalui empat proses konversi, yaitu: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Keempat proses ini lebih sering dikenal dengan SECI *process*.

- 1) Sosialisasi merupakan proses *sharing* dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung.
- 2) Eksternalisasi merupakan pengartikulasian *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui proses dialog dan refleksi.
- 3) Kombinasi merupakan proses konversi *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui sistemisasi dan pengaplikasian *explicit knowledge* dan informasi.
- 4) Internalisasi merupakan proses pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicit knowledge* yang disebarkan ke seluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* anggota organisasi.³³⁵

Dengan pendekatan manajemen pengetahuan, terdapat proses dokumentasi pengetahuan, dari pengetahuan yang dimiliki individu berupa data, kemudian data tersebut dikelola menjadi informasi, untuk kemudian dianalisa dan diuji untuk menjadi pengetahuan. Setelah menjadi pengetahuan, maka selanjutnya adalah diinternalisasikan kepada warga organisasi.

³³⁴ Paul L. Tobing, *Knowledge Management: Kosep, Arsitekrut dan Implementasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007). hlm. 21

³³⁵ Lihat Tobing, *Knowledge Management...*, hlm. 21.

B. Strategi Keunggulan Bersaing

1) Pengertian Strategi Keunggulan Bersaing

Kata strategi di dalam *Webster's Dictionary* adalah: 1) *Strategy as the skillful employment and coordination of tactics* (strategi adalah keahlian dalam melakukan suatu pekerjaan dan pengkoordinasian berbagai taktik); 2) *as artful planning and managing* (seni merencanakan dan me-manage).³³⁶ Dari pengertian ini dapat dipahami bahwa strategi mencakup beberapa hal penting, yakni *skill*, seni dan manajerial. Adapun menurut Stoner dan Freeman, strategi adalah rencana tindakan yang menjabarkan alokasi sumber daya dan aktivitas lain untuk menanggapi lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasarannya. Dengan demikian, inti strategi adalah pilihan untuk melakukan aktivitas yang berbeda atau untuk melaksanakan aktivitas dengan cara berbeda dari pihak lain, terutama pesaingnya.

Menurut Kotler, keunggulan bersaing adalah keunggulan atas pesaing yang didapat dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.³³⁷ Strategi bersaing adalah strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin.³³⁸

Dalam hal ini, keunggulan bersaing merupakan suatu persatuan yang kuat antara keunggulan perusahaan dan efektifitas organisasi dalam mengadaptasi perubahan lingkungan. Keunggulan bersaing merupakan penjabaran kenyataan dari manajemen sebagai proses untuk mengidentifikasi, mengembangkan serta meletakkan keunggulan yang nyata.³³⁹ Tangkilisan menambahkan bahwa keunggulan bersaing

³³⁶ *The Webster Dictionary of The English Language*, versi online (William Collins Sons & Co. Ltd, 2007), hlm. 275.

³³⁷ Philip Kotler, *A Framework for Marketing Management* (New Jersey: Prentice Hall, 2001), hlm. 112.

³³⁸ Ibid..., hlm. 312

³³⁹ Philip Kotler, *Lateral Marketing* (Jakarta: PT. Erlangga, 2004), hlm. 80.

merujuk pada kemampuan sebuah organisasi untuk memformulasikan strategi yang menempatkannya pada suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan bersaing muncul bila pelanggan merasa bahwa mereka menerima nilai lebih dari transaksi yang dilakukan dengan sebuah organisasi pesaingnya.³⁴⁰

Adapun strategi keunggulan bersaing menurut Porter pada dasarnya adalah perkembangan dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan bagi pembelinya melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai merupakan apa yang diinginkan oleh pembeli yang mempunyai keinginan untuk membayar, aliran penciptaan nilai yang superior, yaitu bagaimana perusahaan menawarkan harga yang lebih rendah dari pesaingnya untuk mendapatkan manfaat yang sama atau memberikan manfaat yang unik dengan harga yang lebih tinggi. Dua dasar keunggulan bersaing ini adalah adanya *cost leadership* dan *differentiation*.³⁴¹

Bertitik tolak dari penjelasan di atas, maka dapat dipahami bahwa keunggulan bersaing adalah keunggulan yang dimiliki oleh organisasi dimana keunggulannya dipergunakan untuk berkompetisi dan bersaing dengan organisasi lainnya untuk mendapatkan sesuatu, bagaimana upaya yang dilaksanakan oleh sebuah organisasi dalam memenangkan sebuah pasar yang menjadi sasarannya dengan memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing serta melaksanakan strategi bersaing yang efektif.

Keunggulan bersaing dalam konteks pendidikan dapat dimaknai sebagai kelebihan kompetitif yang dibangun oleh sebuah lembaga pendidikan untuk memenangkan persaingan agar dapat bertahan dan mendapatkan posisi terdepan dalam memberikan layanan pendidikan berkualitas sesuai dengan strategi yang diterapkan.

³⁴⁰ Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Strategi Keunggulan Pelayanan Publik Manajemen SDM Birokrasi Publik: Konsep - Teori dan Praktek Manajemen SDM Berdasarkan Konsep Russel* (Yogyakarta: Kerjasama Yayasan Pembaharuan Administrasi Publik Indonesia & Lukman Offset, 2003), hlm. 67.

³⁴¹ Lihat Porter, *Competitive Advantage* ..., hlm. 29.

2) Tujuan Pelaksanaan Strategi Keunggulan Bersaing

Secara sederhana, terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi bersaing yaitu:³⁴²

- a. Membentuk suatu positioning yang tepat
Perusahaan berusaha untuk menunjukkan suatu image atau citra tersendiri mengenai perusahaan kepada pelanggan atau pasar sasaran.
- b. Mempertahankan pelanggan yang setia
Pelanggan yang setia bagaikan kekayaan untuk masa depan, yang jika dikelola dengan baik akan memberikan aliran pemasukan seumur hidup yang baik kepada perusahaan.
- c. Mendapatkan pangsa pasar baru
Perusahaan berusaha untuk mendapatkan dan memperluas pangsa pasar dengan menggunakan strategi bersaing mereka masing-masing untuk meraih pasar seluas-luasnya.
- d. Memaksimalkan penjualan
Proses untuk memaksimalkan laba atau keuntungan tergantung dari efektifitas strategi bersaingnya, selain itu juga tergantung pada seluruh sistem yang ada dalam perusahaan serta unit-unit fungsional lainnya.
- e. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif
Perusahaan harus menciptakan kinerja bisnis yang efektif, agar bisnis mereka dapat dikelola secara strategis, yaitu dengan mendefinisika: kelompok pelanggan yang akan dilayani, kebutuhan pelanggan yang akan dipenuhi, serta teknologi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

3) Jenis-jenis persaingan

Perusahaan harus mulai memberikan perhatian yang sama

³⁴² Lihat Philip Kotler, *A Framework...*, hlm. 230.

besarnya kepada para pesaing dengan yang diberikan kepada para pelanggan sasaran mereka. Perusahaan yang berhasil adalah yang merancang dan mengoperasikan sistem untuk mengumpulkan keterangan-keterangan yang berkesinambungan tentang para pesaing.

Perusahaan seringkali mendefinisikan para pesaingnya sebagai setiap perusahaan yang memproduksi dan menjual produk dan jasa yang sama, dengan kisaran harga yang sama, dan kepada pelanggan yang sama. Tetapi pada kenyataannya perusahaan harus menghadapi perusahaan-perusahaan pesaing dalam arti yang lebih luas.

Berikut jenis-jenis persaingan berdasarkan tingkat substitusi produk.³⁴³

a. Persaingan Merk

Perusahaan dapat melihat pesaingnya sebagai perusahaan lain yang menawarkan produk dan jasa yang sama atau sejenis kepada pelanggan yang sama dengan kisaran harga yang sama pula.

b. Persaingan Industri

Perusahaan dapat melihat pesaingnya lebih luas lagi, yaitu perusahaan menganggap pesaing utamanya sebagai semua perusahaan yang membuat produk atau jenis produk yang sama.

c. Persaingan Bentuk

Perusahaan dapat melihat pesaingnya dengan lebih luas lagi yaitu semua perusahaan yang menghasilkan produk yang memberikan manfaat yang sama.

d. Persaingan Umum

Perusahaan dapat memandang pesaing utamanya dalam arti yang lebih luas lagi yaitu semua perusahaan yang bersaing untuk konsumsi rupiah yang sama.

³⁴³ Ibid..., hlm. 293.

C. Strategi yang Digunakan Organisasi untuk Memiliki Keunggulan Bersaing

a. Keunggulan Bersaing sebagai Strategi

Strategi merupakan media bersaing yang perlu dimiliki oleh setiap organisasi, dalam penerapannya memerlukan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan serta pengevaluasian yang kuat dan akurat, sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi organisasi. Penerapan strategi, khususnya pada level bisnis merupakan pekerjaan yang memerlukan tantangan besar karena seringkali penerapan strategi bisnis ini tidak mampu mengimbangi pencapaian sasaran yang diharapkan. Penerapan strategi bisnis merupakan tugas penting bagi manajerial dalam mencapai kesuksesan organisasi. Tugas manajerial dalam menerapkan dan melaksanakan pilihan strategi ini memerlukan penilaian yang akan mengembangkan kebutuhan kemampuan organisasi dan pencapaian sasaran yang ditargetkan.³⁴⁴

Pilihan strategi yang tepat akan menciptakan kinerja yang superior bagi organisasi. Pilihan strategi ini menjadi bagian yang perlu diperhatikan dalam penciptaan nilai bagi konsumen dan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Tipe strategi yang dipilih oleh perusahaan atau organisasi sebaiknya menyesuaikan dengan segala aktivitas dari setiap fungsi dalam organisasi. Penyesuaian pilihan strategi dengan setiap aktivitas fungsi dalam organisasi akan menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang terlihat dari kinerja yang superior bagi perusahaan dan setiap tipe strategi yang dipilih oleh perusahaan sebaiknya memiliki keunikan dalam melayani pangsa pasar yang ditargetkan. Strategi yang dipilih juga memerlukan penyesuaian dengan setiap sumber daya internal khususnya yang berpengaruh pada manajemen sumber daya manusia yang unik, karena sumber daya manusia merupakan bagian terpenting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, sehingga dengan adanya

³⁴⁴ Jr. A. Thompson & III. A. Strickland, *Strategic Management: Concept and Case*, 13th Edition (Mc Graw Hill: Irwin, 2003), hlm. 22.

kepuasan tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan maka akan tercipta keunggulan bersaing bagi perusahaan.³⁴⁵

Keunggulan bersaing (kompetitif) merupakan satu kunci sukses bagi perusahaan atau organisasi yang berada dalam lingkungan yang terus-menerus mengalami perubahan secara cepat dalam kurun waktu yang semakin singkat atau berada dalam lingkungan persaingan yang ketat. Pada prinsipnya, konsep keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh Porter merupakan esensi dari strategi bersaing (*competitive strategy*). Menurut Porter, terdapat tiga strategi bersaing bagi perusahaan atau organisasi yang bertujuan menciptakan keunggulan bersaing atau *competitive strategy*. Ketiga strategi tersebut adalah: strategi inovasi (*the innovation strategy*), strategi peningkatan kualitas produk/jasa (*the quality enhancement strategy*), dan strategi pengurangan biaya (*cost reduction*).³⁴⁶ Bagi setiap perusahaan atau organisasi, agar mereka mampu berhasil dalam mengimplementasikan strategi bersaing, maka diperlukan kesesuaian antara strategi bersaingnya dengan karakteristik personel ataupun perilaku peran yang dibutuhkan.³⁴⁷

Miles dan Snow membedakan pilihan strategi ke dalam empat tipologi, yaitu: 1) *prospector*; 2) *defender*; 3) *analyzer*; dan 4) *reactor*. *Prospector* adalah jenis perusahaan yang menggunakan strategi yang mementingkan pada inovasi, dan kreativitas untuk menciptakan produk baru. Perusahaan selalu berusaha untuk menjadi *pioneer* dalam bersaing, serta rela mengkompensasikan efisiensi internal dalam berinovasi dan berkreasi. Sementara kelompok *defender* selalu berusaha menciptakan strategi stabilitas dan kelangsungan hidup perusahaan. Fokus perusahaan adalah pada upaya pencapaian stabilitas jangka panjang dan mempertahankan inti bisnisnya (*core business*), tanpa banyak melakukan perubahan strategi. *Analyzer*

³⁴⁵ Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (The Free Press, 1999), hlm. 180.

³⁴⁶ Lihat Porter, *Competitive Advantage...*, hlm. 149.

³⁴⁷ Lihat Randall S. Schuler And Susan E. Jackson (1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resources management Practises", *Academy of Management Executive*, 1 (3), hlm. 207.

adalah kelompok perusahaan yang menggunakan kombinasi *prospector* dengan *defender*. Artinya, perusahaan tidak berani ambil resiko dalam berinovasi, tetapi tetap berupaya menciptakan keunggulan dalam pelayanannya kepada pasar. Kelompok keempat adalah *reactor* yang selalu fokus pada efisiensi tanpa mempertimbangkan perubahan lingkungan yang terjadi. *Reactor* adalah tipe organisasi yang tidak memiliki konsistensi strategi dalam beradaptasi (*unstable*).³⁴⁸

Adapun tujuan mendasar bagi setiap perusahaan agar memiliki strategi kompetitif yang jelas adalah untuk bersaing secara efektif dan memperoleh keunggulan kompetitif yang *sustainable*. Porter mengusulkan bahwa perusahaan dapat memilih menjadi penyedia produk dengan harga murah (*cost efficiency strategy*) atau penyedia produk yang unik dan inovatif (*innovation strategy*). Strategi bersaing merupakan pencarian posisi persaingan yang paling diharapkan oleh perusahaan, terutama di dalam dunia industri.³⁴⁹ Strategi bersaing bertujuan untuk membangun keuntungan dan posisi bertahan yang berlawanan dengan kekuatan yang menentukan persaingan industri.

Sehubungan dengan ini, Porter menyebutkan bahwa ada dua strategi bersaing yang bersifat *generic*, yakni *cost advantage* dan *differentiation*. *Cost advantage* dicapai melalui *reducing costs*, dan *differentiation* meningkatkan profitabilitas dengan menyediakan peningkatan level servis. Peningkatan level servis disediakan melalui meng-*capture* order secara efisien, keberadaan produk, pengiriman yang tepat waktu, transparansi informasi dan meningkatkan respon.³⁵⁰ Dengan demikian, keunggulan bersaing dapat diciptakan, apabila perusahaan dapat menemukan dan mengembangkan suatu *core competencies* atau kompetensi inti yang meliputi *skill*, *knowledge* dan teknologi. Karena kompetensi-kompetensi inti yang dimiliki perusahaan dapat digunakan sebagai keunggulan dalam bersaing.³⁵¹

³⁴⁸ Lihat R.E. Miles & C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process* (New York: Mc. Graw Hill Book Company, 1978), hlm.

³⁴⁹ Lihat Porter, *Competitive Advantage* ... , hlm. 15.

³⁵⁰ Lihat Porter, *Competitive Advantage* ... , hlm. 29.

³⁵¹ Lihat Dirgantoro, *Keunggulan Bersaing* ... , hlm. 15.

Kompetensi inti yang berkaitan dengan kemampuan, pengetahuan dan teknologi yang dimiliki perusahaan dan apabila digabungkan dengan proses strategis (*strategic process*) akan membentuk suatu kemampuan inti (*core capabilities*). Proses strategis adalah proses bisnis yang digunakan untuk menyampaikan produk atau jasa yang bernilai tinggi kepada pelanggan.³⁵²

Dengan demikian, keunggulan bersaing suatu perusahaan tidak terlepas dari keunggulan dari proses bisnisnya. Adapun untuk membangun keunggulan bersaing diperlukan prinsip-prinsip yang jelas agar dalam implemenasinya tidak menyimpang dari tujuan. Menurut Porter, setidaknya ada lima prinsip dasar strategi untuk membangun keunggulan bersaing, yakni rantai nilai, keunggulan biaya, diferensiasi, teknologi dan keunggulan bersaing, serta pemilihan pesaing.³⁵³ Glueck dan Jauch memformulasikan prinsip-prinsip keunggulan strategis dengan cara menganalisis dan mendiagnosis manajemen untuk menentukan kekuatan dan kelemahan menghadapi peluang dan ancaman dari dalam dan dari luar lingkungan dengan memfokuskan pada pemasaran dan distribusi, R & D dan rekayasa, produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan perusahaan, serta keunggulan keuangan dan akuntansi.³⁵⁴ Adapun Dirgantoro menyebutkan bahwa prinsip-prinsip keunggulan bersaing, di antaranya adalah sumber daya manusia, proses, teknologi informasi, strategi dan pengetahuan manajemen.³⁵⁵

Prinsip-prinsip keunggulan bersaing yang dikemukakan di atas walaupun beraneka ragam, namun pada dasarnya memiliki kesamaan secara substansi, sehingga dapat saling melengkapi antara satu dengan yang lain untuk dapat membentuk sebuah *key success factor* dalam strategi keunggulan bersaing. Prinsip-prinsip strategi keunggulan bersaing

³⁵² Lihat Dirgantoro, *Keunggulan Bersaing...*, hlm. 16.

³⁵³ Lihat Porter, *Competitive Advantage...*, hlm. 51.

³⁵⁴ William F Glueck & Lawrence R. Jauch, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, terj. Murad, edisi ketiga (Jakarta: PT. Erlangga, 1994), hlm. 154-155.

³⁵⁵ Lihat Dirgantoro, *Keunggulan Bersaing...*, hlm. 78-81.

dimaksud dapat dirangkum sebagai berikut: 1) Rantai nilai dan keunggulan bersaing; 2) Keunggulan biaya dan keuangan; 3) Pemasaran dan distribusi; 4) Penguasaan teknologi dan Informasi; 5) Pengetahuan manajerial dan pemilihan pesaing; 6) keunggulan produksi dan operasi; dan 7) Keunggulan sumber daya dan karyawan perusahaan.

b. Analisis Lima Kekuatan Persaingan Michael Porter

Persaingan dalam industri di Indonesia semakin berkembang dengan adanya pesaing lama yang memperluas pasarnya dan pesaing-pesaing baru muncul untuk merebut pasar dari pesaing lama, sehingga masing-masing perusahaan berusaha mempertahankan posisi pasar untuk berhadapan dengan pesaing-pesaing. Berikut ini Michael Porter mengidentifikasi 5 kekuatan dalam menentukan daya tarik struktural segmen yaitu:

1) Pendatang baru.

Pesaing baru memiliki hambatan-hambatan dalam memasuki pasar karena dalam memasuki pasar, suatu produk memerlukan diferensiasi dari produk pesaing, juga dibutuhkan modal yang besar, biaya untuk berpindah supplier, pendistribusian yang tepat dan memperhatikan aspek kebijakan pemerintah. Dalam industri hambatan pendatang baru untuk memasuki pasar adalah pesaing lama yang telah menjadi market leader. Pesaing lama selalu memonitor pesaing baru dengan memanfaatkan kelemahan dari produk pesaing, sehingga pendatang baru tidak dapat berkembang dan merebut pasar.

Dengan menggunakan strategi *fighting brand*, yaitu menggunakan merk baru dari produk sejenis yang harganya jauh lebih rendah, serta mengandalkan biaya iklan dan promosi yang lebih rendah. Produk ini biasanya dibuat oleh pesaing dalam jangka waktu yang terbatas dan dalam wilayah pasar tertentu. PT Wings Group mengeluarkan deterjen *Daia* dan *So klin* yang bersaing melawan Rinso yang dikeluarkan oleh PT Unilever.

2) Pembeli

Pembeli selalu berusaha untuk mencari produk yang memiliki harga lebih murah namun memiliki kualitas produk dan pelayanan

yang tinggi. Hal ini membuat para pesaing saling beradu untuk memenuhi keinginan konsumen tersebut. Kekuatan posisi tawar menawarkan pembeli akan meningkat apabila a). Produk memberikan biaya yang besar bagi konsumen; b). Produk tidak berbeda; c). Tingkat pendapatan konsumen rendah; d). Pembeli memproduksi sendiri; e). Pembeli tidak tahu harga; e). Adanya substitusi produk.

Selama ini produk yang dihasilkan oleh PT Wings Group cenderung lebih rendah dari PT Unilever. Misalnya jenis shampoo yaitu Emeron yang harganya lebih murah dibandingkan dengan Sunsilk atau Zinc yang lebih murah dari Clear. Wings Group meluncurkan produk yang sesuai dengan kualitas dan harga untuk pasar yang ingin dituju.

3) Pemasok

Kekuatan pemasok akan sangat berpengaruh terhadap proses produksi sebuah industri, terlebih jika jumlah pemasok bahan baku tidak banyak maka pemasok dapat menetapkan harga yang tidak rendah selain itu lokasi pemasok yang jauh akan menambah besar biaya untuk pengadaan bahan baku. Selain itu bahan baku atau produk substitusi sangat sedikit serta memiliki biaya berpindah pemasok yang tinggi, dan penawaran yang terbatas. Oleh karena itu untuk menghindari tingginya biaya yang dikeluarkan untuk pembelian dan keterbatasan bahan baku dari pemasok, produsen sebaiknya memiliki industri yang memproduksi bahan baku (industri hulu) untuk proses produksi. Wings sebagai salah satu perusahaan yang memproduksi produk deterjen di Indonesia memiliki pabrik yang memproduksi bahan baku untuk produk deterjen mereka sehingga mereka tidak memiliki gangguan dalam hal pasokan bahan baku. Bahkan perusahaan Unilever Indonesia pun memilih Wings untuk memasok bahan baku produksi deterjen mereka.

4) Substitusi

Produk substitusi merupakan ancaman yang besar bagi produk lain karena selain mampu menjadi produk alternatif dari sebuah produk yang ada, dapat juga merebut pasar dari sebuah produk yang disubstitusikan. Biasanya produk substitusi memiliki harga yang

murah dan menggunakan teknologi yang baru, sehingga perusahaan harus cermat mengamati perubahan harga produk substitusi yang menjadi ancaman bagi produk perusahaan tersebut, jika kemajuan teknologo atau persaingan meningkat di industri substitusi, maka harga dan laba dalm segmen akan menurun. Dari hasil pengamatan di pasar menunjukan bahwa produk substitusi dari PT Wings adalah produk deterjen So klin yang sebenarnya ditujukan untuk mencuci pakaian secara manual (tanpa menggunakan mesin cuci) tapi tetap digunakan untuk mencuci dengan menggunakan mesin cuci.

5) Pesaing

Semakin banyak pesaing industri maka semakin tinggi tingkat persaingan, karena pesaing saling bersaing untuk menjadi market leader di pasar dan untuk memiliki market share yang besar. Persaingan ini sangat jelas terlihat antara Unilever dan Wings. Wings berusaha “menempel” ketat Unilever dalam meluncurkan produk-produknya, misalnya So klin vs Rinso, Nuvo vs Lifebuoy, Ciptadent vs Pepsodent, Zinc vs Clear dan sebagainya. Selain itu tingkat persaingan yang tinggi juga dipengaruhi oleh pertumbuhan industri yang lambat, tingginya biaya tetap (fixed cost) perusahaan, dan persaingan secara personal antara pesaing dengan pesaing lainnya.

Berikut ini bagan Kekuatan Pesaingan Menurut Michael Porter:



Gambar kekuatan persaingan menurut Porter

D. Strategi Keunggulan Bersaing dalam Dunia Pendidikan

Persaingan antar lembaga pendidikan yang berlangsung semakin ketat merupakan sebuah kenyataan yang tak terbantahkan. Kondisi demikian semestinya disikapi lembaga pendidikan dengan berbagai langkah antisipatif jika mereka menginginkan eksistensi dan pengembangan secara berkelanjutan. Dengan kata lain, setiap lembaga pendidikan harus memiliki suatu keunggulan bersaing (*competitive advantage*), yakni suatu *nilai* yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi pelanggannya, dimana nilai tersebut melebihi dari biaya perusahaan untuk menciptakannya serta lebih tinggi dari pesaingnya.³⁵⁶ Dalam hal ini, beberapa strategi dapat dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan jika ingin memenangkan persaingan. Di antaranya dengan melakukan langkah-langkah bersifat strategis terutama dalam membangun keunggulan bersaing.

Nilai dimaksud adalah apa yang diinginkan oleh pembeli sehingga berkeinginan untuk membayar, nilai yang dapat dipasarkan (*marketable value*), aliran penciptaan nilai yang superior, yaitu bagaimana perusahaan menawarkan harga yang lebih rendah dari pesaingnya untuk mendapatkan manfaat yang sama atau memberikan manfaat yang unik dengan harga yang lebih tinggi. Dua dasar keunggulan bersaing ini adalah adanya *cost leadership* dan *differentiation*.³⁵⁷ Keunggulan bersaing ini dapat diciptakan, apabila perusahaan (lembaga pendidikan) dapat menemukan dan mengembangkan suatu *core competencies* atau kompetensi inti yang meliputi *skill*, *knowledge* dan teknologi. Karena kompetensi-kompetensi inti yang dimiliki perusahaan dapat digunakan sebagai keunggulan dalam bersaing.³⁵⁸

Selain aspek-aspek yang terkait dengan *core competencies* dan strategi yang digunakan, untuk memperkuat keunggulan bersaing

³⁵⁶ Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (The Free Press, 2008), hlm. 29.

³⁵⁷ Ibid.

³⁵⁸ Crown Dirgantoro, *Keunggulan Bersaing Melalui Proses Bisnis*, Ed. Masri Sareb Putra (Jakarta: Grasindo, 2002), hlm. 15.

bagi sebuah lembaga pendidikan juga harus memperhatikan beberapa faktor penting lainnya. Di antara faktor-faktor yang cukup dominan mempengaruhi daya saing sebuah lembaga pendidikan adalah:

- 1) Lokasi, di mana lembaga pendidikan secara umum akan berupaya mencari lokasi yang mudah dijangkau dan memiliki akses terhadap sektor lainnya sehingga faktor ini merupakan salah satu keunggulan komparatif untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya;
- 2) Keunggulan nilai, misalnya kelebihan kurikulum yang diterapkan, sumber daya manusia, sarana prasarana, hingga keunggulan kerjasama;
- 3) Kebutuhan masyarakat, pada beberapa kasus umum terdapat beragam alasan orangtua menyekolahkan anaknya ke lembaga pendidikan tertentu, salah satu alasan yang paling mengemuka adalah faktor kualitas menyangkut proses pembelajaran dan hasilnya, termasuk kepastian setelah anak mereka menamatkan pendidikan dari sebuah lembaga pendidikan.³⁵⁹

Kompleksnya persaingan yang muncul dalam dunia pendidikan juga turut berimbas pada lembaga-lembaga pendidikan yang beraktivitas dengan label dan asas Islam. Untuk mengantisipasi beratnya persaingan antar lembaga pendidikan, lembaga-lembaga pendidikan Islam perlu melakukan terobosan-terobosan, khususnya usaha-usaha nyata yang dapat diwujudkan demi menjaga eksistensi atau bahkan memenangkan persaingan, baik dengan lembaga pendidikan secara umum maupun lembaga pendidikan Islam secara khusus. Kebutuhan akan adanya strategi yang jitu untuk unggul dalam persaingan mejadi kebutuhan yang cukup mendesak bagi setiap lembaga pendidikan Islam.

Menurut Porter, setidaknya ada lima prinsip dasar strategi untuk membangaun keunggulan kompetitif, yakni rantai nilai, keunggulan biaya, deferensiasi, teknologi dan keunggulan bersaing, serta pemilihan pesaing.³⁶⁰ Glueck dan Jauch memformulasikan prinsip-prinsip keunggulan strategis dengan cara menganalisis dan mendiagnosis manajemen untuk menentukan kekuatan dan kelemahan menghadapi

³⁵⁹ Lihat Ismara, *Merubah Tantangan ...*, hlm. 20-21.

³⁶⁰ Lihat Porter, *Keunggulan Bersaing...*, hlm. 51.

pelung dan ancaman dari dalam dan dari luar lingkungan dengan memfokuskan pada pemasaran dan distribusi, R & D dan rekayasa, produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan perusahaan, serta keunggulan keuangan dan akuntansi.³⁶¹ Adapun Dirgantoro menyebutkan bahwa prinsip-prinsip keunggulan bersaing, di antaranya adalah sumber daya manusia, proses, teknologi informasi, strategi dan pengetahuan manajemen.³⁶²

Prinsip-prinsip strategi keunggulan bersaing didunia organisasi perusahaan seperti yang dikemukakan di atas sesungguhnya dapat didekatkan dengan organisasi lembaga pendidikan, pada dasarnya memiliki kesamaan secara substansi, sehingga dapat saling melengkapi antara satu dengan yang lain agar dapat membentuk *key succes faktor* dalam strategi keunggulan bersaing dalam lembaga pendidikan. Prinsip-prinsip strategi keunggulan bersaing dimaksud dapat dirangkum, sebagai berikut: 1) Rantai nilai dan keunggulan bersaing; 2) keunggulan biaya dan keuangan; 3) pemasaran dan distribusi; 4) penguasaan teknologi dan informasi; 5) pengetahuan manajerial dan pemilihan pesaing; 6) keunggulan produksi dan operasi; dan 7) keunggulan sumber daya dan karyawan organisasi.

E. Rekomendasi Strategi Keunggulan Bersaing di Lembaga Pendidikan.

Adapun strategi yang dapat ditempuh oleh lembaga pendidikan untuk membangun keunggulan kompetitif, di antaranya adalah:³⁶³

- 1) Lembaga pendidikan harus mengetahui pangsa pasarnya.

Masyarakat yang secara ekonomi terbagi atas tiga kelompok utama, yaitu masyarakat tidak mampu, kelompok masyarakat menengah, dan kelompok masyarakat mampu, masing-masing

³⁶¹ William F. Glueck & Lawrence. R. Jauch, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, terj. Murad, Edisi ketiga, (Jakarta: PT. Erlangga, 1994), hlm. 154-155.

³⁶² Lihat Dirgantoro, *Keunggulan Bersaing ...*, hlm.78-81

³⁶³ Nurtanio Agus Purwanto, *Strategi Bersaing dalam Bisnis Pendidikan, dalam Jurnal Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta*, No. 01/Tahun VII/April 2011, hlm. 12-16.

memiliki pertimbangan dalam aspek pembiayaan. Kelompok masyarakat tidak mampu, sangat peka terhadap biaya pendidikan. Kelompok ini cenderung memilih lembaga pendidikan berdasarkan kemampuan ekonomi keluarga, sehingga faktor kualitas adalah alasan berikutnya. Kelompok masyarakat menengah, cenderung bersifat situasional dan mereka berasumsi jika pendidikan berkualitas sangat penting, namun masih rasional di dalam melihat besaran biaya pendidikan yang harus dibayar, sehingga cenderung berhati-hati dalam memilih lembaga pendidikan yang menurut mereka cukup baik. Kelompok terakhir adalah kelompok masyarakat mampu, mereka cenderung menutup mata terhadap biaya pendidikan yang harus ditanggung dengan alasan kualitas. Kelompok ini tidak peka terhadap masalah biaya pendidikan dan cenderung memilih lembaga yang telah teruji, terkenal dan faktor unggul lainnya. Untuk itu lembaga pendidikan perlu melihat pangsa pasarnya agar diketahui konsumsi lembaganya termasuk sumber dana pendidikan yang diperlukan.

2) Menggunakan strategi diferensiasi

Menggunakan strategi diferensiasi, yang bertujuan untuk memaksimalkan potensi lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang berhasil karena mereka memiliki keunggulan dibandingkan dengan lembaga lainnya, seperti dalam hal kurikulum dan program pendidikan, fasilitas, kemudahan akses, proses pendidikan, layanan dan paska layanan pendidikan. Lembaga pendidikan yang berhasil dan berkembang dengan baik antara lain disebabkan oleh faktor-faktor tersebut. Semakin banyak aspek yang dimiliki tentu akan memperkuat struktur lembaga pendidikan secara maksimal. Di sisi lain, pemerintah sebaiknya memberikan regulasi terkait pengelolaan pendidikan, sehingga tidak menimbulkan persaingan yang tidak sehat.

3) Diversifikasi

Diversifikasi merupakan tindakan untuk mengembangkan lembaga pendidikan dengan cara perluasan layanan dan upaya peningkatan

secara berkelanjutan. Diversifikasi yang dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan, meliputi: a) menambah jenis layanan yang diberikan kepada masyarakat; b) perluasan pangsa pasar misalnya dengan membuka lembaga pendidikan di tempat lainnya tetapi melalui upaya peningkatan jenis layanan dan penyesuaian dengan kultur setempat. Upaya diversifikasi yang paling kentara terletak pada perluasan pangsa pasar dengan mengedepankan pada jenis layanan yang memuaskan masyarakat dan bersifat berkesinambungan.

4) Mengelola Inovasi

Inovasi harus dilakukan secara terus menerus untuk menjaga persaingan secara maksimal. Adapun inovasi dalam lembaga pendidikan harus ditujukan pada beberapa aspek, antara lain: a) Program pendidikan; b) media pembelajaran; c) metode pembelajaran; d) sumber belajar, dan e) pengelolaan lembaga. Inovasi saat ini merupakan sebuah keharusan, karena lembaga pendidikan yang tidak mampu melakukannya akan semakin tertinggal. Masalahnya tidak semua lembaga pendidikan di semua jenjang pendidikan mampu melakukannya, sehingga persaingan yang terjadi akan berpotensi membentuk tiga kluster utama lembaga pendidikan, yaitu: lembaga pendidikan besar, menengah dan kecil.

5) Mengelola Kultur Organisasi

Organisasi lembaga pendidikan sangat menentukan kemajuan sebuah lembaga, termasuk lembaga pendidikan. Organisasi lembaga pendidikan yang sehat terlihat dari dinamis dan utuhnya sebuah lembaga, sehingga mereka memiliki kesatuan langkah untuk menuju kemajuan dan mampu bersaing dengan kompetitor lainnya.

6) Perubahan Tantangan dengan Lembaga Lainnya.

Berbagai perubahan harus disikapi secara profesional, sehingga sebuah lembaga dapat eksis. Mengelola perubahan harus dimulai dari dalam organisasi lembaga pendidikan agar

mampu bersaing ke luar dengan baik. Ketika di dalam organisasi lembaga pendidikan tidak sehat, dipastikan akan semakin tertinggal dan tidak mampu bersaing. Perubahan yang paling sulit diantisipasi adalah menyangkut *internal movement*.

Dari beberapa tawaran strategi dalam lembaga pendidikan tersebut, dapatlah kiranya tiap pengelola lembaga pendidikan lebih memperhatikan manajemen strategi organisasi, sehingga dapat bersaing dengan lembaga-lembaga lainnya.



BAB 11

PENILAIAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DAN GURU PROFESIONAL

A. Pentingnya Penilaian Kinerja

Persoalan penting dalam manajemen adalah penilaian. Beberapa istilah merujuk pada pentingnya penilaian ini dalam sebuah organisasi, di antaranya W. Edward Deming dengan PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), Terry dengan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dan beberapa teori fungsi manajemen lainnya seperti Fayol, Gullick, Dale, Koonts & O'donnel, Newman, Stoner yang seluruhnya menetapkan fungsi penilaian sebagai fungsi manajemen sebuah organisasi seperti yang penulis rangkum dalam tabel berikut.

**Tabel Disarikan dari Pendapat Beberapa Tokoh Mengenai
Fungsi-Fungsi Manajemen**

Deming	Terry	Fayol	Gullick	Dale	Koonts & O'donnel	Newman	Stoner
Planning	Planning	Planning	Planning	Planning	Planning	Planning	Planning
Do	Organizing	Organizing	Organizing	Organizing	Organizing	Organizing	Organizing
Action	Actuating	Commanding Coordinating	Staffing Directing Coordinating	Staffing Directing Innovating Representing	Staffing Directing	Assembling of Resources, Directing	Leading
Check	Controlling	Controlling.	Reporting Budgeting	Controlling	Controlling	Controlling	Controlling

Sumber: (T. Hani Handoko, 1986: 22, Benyamin Liputo, 1988: 16-17, dan Nanang Fattah, 1996: 13).

Berdasarkan pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen di atas,³⁶⁴ meskipun banyak sekali ragam istilah yang dikemukakan para ahli, tetapi terdapat aspek yang sama, yaitu bahwa di dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang menetapkan bahwa kata *check*, *controlling*, *reporting*, *budgeting* berorientasi pada makna penilaian atau evaluasi.

Penilaian kinerja pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui kadar profesionalisme sumber daya manusia serta seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk menilai dan mencari jenis perlakuan yang tepat sehingga karyawan dapat berkembang lebih cepat sesuai dengan harapan. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil penilaian kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai.

Namun demikian, sering terjadi, penilaian dilakukan tidak tepat. Ketidaktepatan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Beberapa faktor yang menyebabkan ketidaktepatan penilaian kinerja di antaranya adalah ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidakpahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, ketidakakuratan instrumen penilaian kinerja, dan ketidakpedulian pimpinan organisasi dalam pengelolaan kinerja. Salah satu penyebab rendahnya kinerja para karyawan Indonesia ialah evaluasi kinerja mereka tidak dilaksanakan secara sistematis dan tidak mengacu pada kaidah-kaidah sains.

Memperhatikan uraian di atas, keberadaan penilaian menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi, manajemen atau kehidupan, penilaian yang baik semestinya mempunyai konsep dalam konteks manajemen, maka makalah ini akan mengurai lebih lanjut tentang penilaian kinerja meliputi pengertian, alasan, manfaat, metode, persoalan dan solusi penyelesaian masalah dalam penilaian kinerja.

B. Pengertian Penilaian Kinerja

Istilah kinerja diambil dari kata “*to perform*”. Didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Menurut The Scriber Bantam English Dictionary terbitan Amerika Serikat dan Canada, tahun 1979 (dalam Prawirosentono, 1999)³⁶⁵ “*to perform*” mempunyai beberapa “*entries*” berikut:

- z *To do or carry out execute.* (Melakukan, menjalankan, melaksanakan).
- z *To discharge of fulfil; as a vew.* (Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
- z *To portray as character in a play.* (Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan).
- z *To render by the voice or musical instrument.* (Menggambarkannya dengan suara atau alat musik).
- z *To execute or complete an undertaking.* (Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab).
- z *To act a part in a play.* (Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan).
- z *To perform music.* (Memainkan atau pertunjukan musik).
- z *To do what is expected of a person or machine.* (Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Menurut O'Neill kinerja adalah “...*the succesful completion within a given time frame of the variety of definable, observable and measurable teaching or management actions that may reasonably be expected of an individual who has specific, statutory and contractual resposibilities.*”³⁶⁶ O'Neill mendefinisikan kinerja sebagai pemenuhan kesuksesan dalam kerangka yang dapat diukur dan diamati sehingga individu dapat dianggap bertanggung jawabt terhadap tanggung jawab spesifiknya.

Sedangkan West Burnham mendefinisikan kinerja sebagai, “...*a disposition to exercise one's professional judgement in ways that enhance the pursuit of collectively and broadly defined long-*

term educational goals. ”³⁶⁷ Kinerja merupakan sebuah disposisi penilaian profesional seseorang untuk mencapai tujuan kolektif.

Dari definisi tersebut arti *Performance* atau kinerja dapat disimpulkan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.³⁶⁸

Kamus Bahasa Indonesia mendefinisikan kinerja sebagai (1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja.³⁶⁹ Menurut Fattah, kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai: ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.³⁷⁰

Sementara menurut Sedarmayanti kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja”.³⁷¹ Samsudin menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan

³⁶⁴ Pendapat para tokoh tentang fungsi-fungsi manajemen tersebut merupakan kesimpulan yang diambil dari beberapa sumber berikut: 1) T. Hani Handoko, *Manajemen*. (edisi kedua). (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1986), hlm. 22, 2) Benyamin Liputo, *Pengantar manajemen*. (Jakarta: Depdikbud-Direktorat Jenderal Perguruan Tinggi, 1988), hlm. 16-17, dan 3) Nanang Fattah, *Landasan manajemen pendidikan*. Cet. VII. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1996), hlm. 13.

³⁶⁵ Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE., 1999), hlm. 1-2.

³⁶⁶ John West-Burnham dan Ingrid Bradbury, *Performance Management Manual: creating a culture for sustainable high performance*, (Britain: Pearson Education Limited, 2003), hlm. 3.

³⁶⁷ Ibid..

³⁶⁸ Lihat Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan ...*, hlm. 2.

³⁶⁹ Alwi, dkk. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi III. (Jakarta: Balai Pustaka, 2005).

³⁷⁰ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen*. (Bandung : Rosda Karya, 1999), hlm. 19.

³⁷¹ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), hlm. 50

kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”.³⁷²

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi.

Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja.

Gomes mengatakan bahwa “Kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu”.³⁷³ Sementara Rivai mengemukakan bahwa: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.”³⁷⁴

Bernardin dan Russell menyebutkan bahwa: “*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*”.³⁷⁵ Sementara Simamora lebih tegas menyebutkan bahwa: “Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk

³⁷² Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung Pustaka Setia, 2005), hlm. 159.

³⁷³ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 142

³⁷⁴ Veithzal Rivai, *Performance Appraisal*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 14.

³⁷⁵ John Bernardin & Joyce E. A. Russell, *Human Resource Management*. Singapore : McGraw Hill Inc, 1993), hlm. 379.

sebuah pekerjaan seseorang.³⁷⁶ Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Dapat dipahami berdasarkan beberapa pendapat di atas bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh pegawai dalam melakukan suatu aktivitas kerja dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya.

Selanjutnya pengertian penilaian kinerja adalah “*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*”.³⁷⁷ Sementara Hasibuan memaparkan bahwa penilaian kinerja adalah “evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan”. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan wahana untuk mengevaluasi perilaku dan kontribusi pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.³⁷⁸

Dharma mengemukakan penilaian kinerja adalah “upaya menciptakan mengumpulkan masukan perbandingan-perbandingan antara penampilan kerja dengan hasil kerja yang diharapkan”.³⁷⁹ Simamora menyebutkan bahwa: “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.³⁸⁰

Syarif mengungkapkan bahwa: “Penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengukur hasil kerja yang dicapai oleh para pekerja dan dibandingkan terhadap standar tingkat prestasi yang diminta guna mengetahui sampai di mana keterampilan telah dicapai”.³⁸¹

³⁷⁶Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: YKPN, 2004), hlm. 339.

³⁷⁷ S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hlm. 12.

³⁷⁸ Hasibuan S.P., M, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 88.

³⁷⁹ Agus Dharma, *Perencanaan Pelatihan*, (Jakarta : Pusdiklat Pegawai Depdikbud, 1998), hlm. 118.

³⁸⁰ Lihat Henry Simamora, *Manajemen ...*, hlm. 338.

³⁸¹ Rusli Syarif, *Teknik Manajemen Latihan dan pembinaan*, (Bandung: Angkasa, 1991), hlm. 72.

Sementara Samsudin menyebutkan bahwa Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.³⁸²

Dengan demikian dari pendapat di atas, dapat dipahami bahwa penilaian kinerja adalah proses membandingkan hasil kerja seseorang dengan standar prestasi kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga dengan penilaian kinerja ini akan dapat diketahui seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang diberikan/ditugaskan.

C. Alasan Penilaian Kinerja

Upaya manajemen melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi informasi dalam suatu organisasi, memerlukan komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Karena alasan sebenarnya mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, serta merancang-bangun kesuksesan bagi setiap pekerja.

Berkaitan dengan hal tersebut, Bernardin & Russell yang dikutip Ruky menyatakan perlu diadakan penilaian kinerja untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan”.³⁸³

Sementara menurut Gomes penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk me-*reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada masa yang akan datang (*to motivate future performance improvement*), serta informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan tugas-tugas tertentu.³⁸⁴

³⁸² Lihat Sadili Samsudin, *Manajemen...*, hlm. 159

³⁸³ S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hlm. 8.

³⁸⁴ Lihat Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen ...*, hlm. 135.

Berdasarkan kedua pendapat dari Bernardin & Russell dan Gomes di atas, dapat dikatakan bahwa setiap organisasi mutlak melakukan penilaian untuk mengetahui kinerja yang dicapai setiap pegawai, apakah telah sesuai atau tidak dengan harapan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, *pertama* manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan *kedua*, manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat hubungan antara manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

D. Manfaat Penilaian Kinerja

Werther dan Davis³⁸⁵ mendeskripsikan sepuluh manfaat dari penilaian kinerja suatu perusahaan jika diterapkan dengan baik yaitu:

- a) *Performance Improvement*, yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b) *Compensation adjustment*, yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c) *Placement decision*, yaitu menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.
- d) *Training and development needs*, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e) *Carrer planning and development*, yaitu memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

³⁸⁵ Werther, WB dan Davis, K, *Human Resources and Personel Management*, (New York: McGraw Hill Inc, 1996), hlm. 342

- f) *Staffing process deficiencies*, yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g) *Informational inaccuracies and job-design errors*, yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h) *Equal employment opportunity*, yaitu menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- i) *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lainlainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
- j) *Feedback*, yaitu memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Secara umum, manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang diharapkan. Manfaat penilaian kinerja menurut pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian yaitu bagi karyawan/orang yang dinilai, bagi penilai dan bagi perusahaan/ organisasi, secara rinci dapat dideskripsikan sebagai berikut:³⁸⁶

a. Bagi Orang yang Dinilai (Karyawan)

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja, antara lain akan meningkatkan motivasi, meningkatkan kepuasan hidup, adanya kejelasan standar hasil yang mereka terapkan, umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif, pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar,

³⁸⁶ Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi Mohd Basri, *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004), hlm. 55.

pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin, adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas, peningkatan pengertian tentang nilai pribadi, kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya, suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut, adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan, kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan, meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

b. Bagi Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan).

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah:

- 1). Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan;
- 2). kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.;
- 3). Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap;
- 4). Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya;
- 5). Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi;
- 6). Peningkatan kepuasan kerja;
- 7). Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka;
- 8). Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan;
- 9). Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan;
- 10). Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer;
- 11). Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan;
- 12). Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada

karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer; 13). Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan pribadi antara karyawan dan manajer; 14). Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi; 15). Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali; 16). Bisa mengidentifikasi kesempatan rotasi atau perubahan tugas karyawan.

c. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian kinerja antara lain: 1). Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena: (a) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan. (b) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas. (c) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan. 2). Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan. 3). Meningkatkan kualitas komunikasi. 4). Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan. 5). Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan. 6). Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan. 7). Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan. 8). Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. 9). Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan. 10). Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan. 11). Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan

pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik. 12). Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat. 13) Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana penting perusahaan.

Dalam cakupan yang lebih umum, Payaman Simanjuntak menyatakan bahwa tujuan dari penilaian atau evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan.³⁸⁷ Secara detail ia menjelaskan manfaat penilaian atau evaluasi kinerja (EK) adalah sebagai berikut :

- a) Peningkatan Kinerja.
- b) Kemampuan tertentu sebagai dasar untuk mengembangkan diri lebih lanjut ;
- c) Keinginan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan kerja
- d) Sikap tertarik pada pekerjaan dan etos kerja yang tinggi ;
- e) Keyakinan untuk berhasil.
- f) Pengembangan SDM.
- g) Pemberian Kompensasi.
- h) Program Peningkatan Produktivitas.
- i) Program Kepegawaian.
- j) Menghindari Perlakuan Diskriminasi.

Ada beberapa hal yang membuat penilaian kinerja itu penting. Beberapa hal dari manfaat penilaian kinerja yang baik dapat dideskripsikan sebagai berikut :³⁸⁸

³⁸⁷ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kerja*, (Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta, 2005), hlm. 106.

³⁸⁸ www.aliciakomputer.wordpress.com/ 2000, diakses, 4 April 2015.

- a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b) Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e) Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Dan menurut James E. Neal Jr tujuan dari evaluasi kinerja adalah:

- a) Mengidentifikasi kemampuan dan kekuatan karyawan
- b) Mengidentifikasi potensi perkembangan karyawan
- c) Untuk memberikan informasi bagi perkembangan karyawan
- d) Untuk membuat organisasi lebih produktif
- e) Untuk memberikan data bagi kompensasi karyawan yang sesuai
- f) Untuk memproteksi organisasi dari tuntutan hukum perburuhan.³⁸⁹

Lebih lanjut menurut Mangkunegara, Tujuan dari penilaian atau evaluasi kinerja adalah untuk :

- a) Meningkatkan saling pengertian di antara karyawan tentang persyaratan kinerja
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu

³⁸⁹ James E. Neal Jr, *Guide to Performance Appraisal: do it right*, (terjemahan Wawan Setiawan), (Jakarta: Prestasi Pustaka), hlm. 4-5.

- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya
- e) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang ingin diubah.³⁹⁰

Kegunaan dari evaluasi kinerja SDM menurut Mangkunegara adalah:

- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa
- b) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya
- c) Sebagai dasar mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan
- d) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan
- e) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang ada di dalam organisasi
- f) Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan
- g) Sebagai alat memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
- h) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

³⁹⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja*, (Bandung : Refika Aditama, 2005), hlm. 10.

Berdasarkan beberapa deskripsi dari beberapa pakar tersebut, dipahami bahwa tujuan dan manfaat penilaian kinerja adalah hal yang urgen. Sebagai dasar untuk langkah *continuous improvement* sebuah organisasi.

E. Metode Penilaian Kinerja

Aspek penting dari suatu sistem penilaian kinerja adalah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolok ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Standar yang telah ditetapkan tersebut harus mempunyai nilai komparatif yang dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembandingan antara prestasi kerja seorang karyawan dengan karyawan lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

Metode penilaian prestasi kerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 3 macam, yakni: (1) *result-based performance evaluation*, (2) *behavior-based performance evaluation*, (3) *judment-based performance evaluation*,³⁹¹

- a. Penilaian performance berdasarkan hasil (*result-based performance evaluation*). Tipe kriteria performansi ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (end resuts). Sasaran performansi bisa ditetapkan oleh manajemen atau oleh kelompok kerja, tetapi jika menginginkan agar para pekerja meningkatkan produktivitas mereka, maka penetapan sasaran secara partisipatif, dengan melibatkan para pekerja, akan jauh berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif, yang biasanya dikenal dengan istilah Management By Objective (MBO), dianggap sebagai sasaran motivasi yang sangat strategis karena para pekerja langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan

³⁹¹ Robbins & Coulter, *Manajemen*, (Jakarta : Indeks, 2007). Lihat juga Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Salemba Empat, 2007).

yang telah ditetapkan sebelumnya. Para pekerja akan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggung jawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

- b. Penilaian performansi berdasarkan perilaku (*behavior-based performance evaluation*). Tipe kriteria performansi ini mengukur sarana (*means*) pencapaian sasaran (*goals*) dan bukannya hasil akhir (*end result*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran performansi yang berdasarkan pada obyektivitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*behaviorally anchored rating scale*) dibuat dari *critical incidents* yang terkait dengan berbagai dimensi performansi. BARS menganggap bahwa para pekerja bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku atau performansi yang efektif dan yang tidak efektif. Standar-standar dimunculkan dari diskusi-diskusi kelompok mengenai kejadian-kejadian kritis di tempat kerja. Sesudah serangkaian session diskusi, skala dibangun bagi setiap dimensi pekerjaan. Jika tercapai tingkat persetujuan yang tinggi diantara para penilai maka BARS dihaarapkan mampu mengukur secara tepat mengenai apa yang akan diukur. BARS merupakan instrumen yang paling bagus untuk pelatihan dan produksi dari berbagai departemen. Sifat kolaborasi memakan waktu yang banyak dan bisa pada jenis pekerjaan tertentu, adalah *job specific*, tidak dapat ditransferkan dari satu organisasi ke organisasi lain.
- c. Penilaian performansi berdasarkan *judgment* (*judgment based performance evaluation*). Tipe kriteria performansi yang menilai dan/atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation initiative, dependability, personal qualities* dan yang sejenis lainnya. Dimensi-dimensi ini biasanya menjadi perhatian dari tipe kriteria ini adalah:

- 1) *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
- 3) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 5) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 6) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integrasi pribadi.

F. Persoalan-Persoalan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dihadapkan pada persoalan-persoalan. Jack N. Kondrasuk berhasil mengidentifikasi 76 masalah dalam penilaian kinerja yang ia kelompokkan dalam 4 kategori yaitu:³⁹²

a. Masalah terkait tujuan dan sasaran penilaian kinerja (PA)

Masalah ini terkait dengan 2 tujuan utama PA yaitu: a) pengembangan, dan b) administrative. Tujuan pengembangan adalah bagaimana dalam PA ditemukan apa yang telah atau belum dilakukan karyawan sebaik mungkin dan membantu mereka memperbaiki pekerjaan mereka. Penilai berperan sebagai konselor dan pembimbing. Tujuan administrative adalah bagaimana berdasarkan hasil PA dapat diambil keputusan administrative terkait penghargaan yang pantas, pelatihan yang dibutuhkan dan membantu mereka meningkatkan kinerja mereka. Penilai berperan sebagai “hakim”. Kedua tujuan itu harus diusahakan sekaligus oleh penilai.

Masalah yang muncul adalah kesulitan bagi supervisor untuk berperan sekaligus sebagai konselor dan “hakim” pada saat bersamaan.

³⁹² Jack N Kondrasuk, *So What Would an Ideal Performance Appraisal Look Like?* *Journal of Applied Business and Economics*, (Vol.12, No 1, 2011.), hlm. 59-65.

Supervisor sebagai penilai sering merasa ditempatkan pada konflik peran yaitu sebagai pembimbing dan sebagai hakim untuk kinerja bawahannya. Akibatnya, penilai sering tidak konsisten dalam menangkap tujuan utama PA tersebut. Kadang ada yang lebih pada tujuan pengembangan dan sebaliknya.

b. Masalah terkait mereka yang terlibat dalam PA

Secara umum ada 3 kategori orang yang terlibat dalam PA yaitu: 1). Penilai; 2). Orang yang dinilai; 3). Orang lain yang berkepentingan dengan hasil PA. Secara tradisional, penilai adalah supervisor langsung yang menilai bawahannya. Meskipun demikian, pendekatan penilaian lainnya telah memungkinkan untuk menggunakan rekan kerja, bawahan, pelanggan, atau pihak lain yang berinteraksi dengan individu yang dinilai.

Ada dua sumber masalah terkait masalah ini, yaitu:

1). Bias-Bias Personal

Bias yang umum terjadi adalah: *central tendency, leniency, severity, recency effect, primacy/first actions effect, favoritism, halo or horn effect, attributional bias, giving evaluations/ratings to justify prejudged actions, and hawthorne effect.*

2). Persepsi yang Dinilai:

Seringkali ditemukan bahwa orang yang dinilai sering untuk menerima pendekatan dan hasil PA karena tidak sesuai dengan yang mereka harapkan. Ketika mereka menganggap PA itu tidak *fair* dan tidak percaya pada proses PA, mereka akan dengan cepat menolaknya. Ada juga yang tidak mau mengikuti proses PA dengan serius. Kadang-kadang, PA tidak dikomunikasikan dengan baik sehingga yang dinilai tidak tahu kriteria-kriteria yang digunakan dalam PA. Mereka juga sering tidak diberi arahan bagaimana memanfaatkan masukan yang diberikan setelah dinilai agar bisa berkinerja lebih baik di kemudian hari.

- c. Masalah terkait apa yang diukur dalam PA dan bagaimana mengukurnya

Apa yang diukur dalam kinerja individu dapat berupa: kuantitasnya, kualitasnya, atau waktu penyelesaian pekerjaannya. Secara umum, kita dapat mengukur sifat, perilaku, dan hasil terkait dengan kinerjanya.

Sedangkan bagaimana mengukurnya mengacu pada metodologi yang mungkin untuk mengimplementasikan pengukuran tersebut. Dalam mengukur sifat, dapat digunakan dapat digunakan *graphic rating scales*, *forced distributions*, dan ranking. Dalam mengukur perilaku, dapat digunakan *critical incidents*, *narrative*, BARS, dan *electronic monitoring*. Dalam mengukur hasil, dapat digunakan MBO (*management by objective*).

d. Masalah terkait dengan system dan proses PA

Salah satu isu utama yang sering muncul dari waktu ke waktu adalah bagaimana mengintegrasikan PA dengan seluruh proses dalam organisasi. Oleh karena itu, proses PA hanya bisa diimplementasikan dengan sukses apabila ada dukungan penuh dari organisasi, dari pimpinan puncak sampai karyawan pada level terendah. Kadang-kadang organisasi tidak menyediakan sumber daya yang cukup untuk proses PA. Penilaian kadang tidak sama antar bagian dalam organisasi, kadang yang dinilai tidak sesuai dengan job description dan system administrasi yang telah dibuat sebelumnya oleh organisasi. Penilaian kadang lebih untuk mengevaluasi individu dan bukan kinerjanya. Persoalan lainnya adalah system PA yang ada hanya mampu secara akurat melihat kinerja yang ekstrim tapi tidak mampu menilai kinerja yang biasa-biasa saja. Kesimpulannya, system PA masih memiliki reliabilitas yang rendah sehingga masih harus diperbaiki agar bisa lebih efektif dalam mengukur kinerja individu dalam organisasi.

Berikutnya, persoalan-persoalan yang menjadi tantangan dalam melakukan penilaian kinerja adalah bias-bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis adalah:³⁹³

³⁹³ Lihat Werther, WB dan Davis, K, *Human ...*, hlm. 348

a) *Halo Effect*

Tantangan ini terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya, seorang pegawai yang tidak disukai akan mendapatkan nilai negatif pada semua aspek penilaian;

b) *Liniency and Severity Effect.*

Liniency effect ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan *severity effect* ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk;

c) *Central tendency*

Central tendency yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah). Toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut menjadikan penilai cenderung memberikan penilaian dengan nilai yang rata-rata.

d) *Assimilation and differential effect.*

Assimilation effect yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan *differential effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya;

e) *First impression error,*

First impression error, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan

tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama;

f) *Recency effect*

Penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

Lebih lanjut menurut Desler yang dikutip Suwatno³⁹⁴, permasalahan dalam proses penilaian kinerja di antaranya adalah Penilaian skala peringkat yang dilakukan oleh manajemen perusahaan, baik di level pimpinan maupun di level supervisor, masih bergantung pada penilaian menggunakan skala peringkat jenis grafis untuk menilai kinerja, padahal skala peringkat sangat rentan terhadap munculnya masalah berikut:

a) Standar yang tidak jelas

Skala penilaian ini terbuka terhadap interpretasi penilaian. Skala peringkat grafis ini memang terlihat objektif, akan tetapi menghasilkan penilaian yang tidak adil, karena sifat dan tingkat kemanfaatannya memiliki arti ganda. Cara terbaik adalah dengan mengembangkan dan menyertakan kalimat deskriptif yang mendefinisikan setiap sifat. Kekhususan ini dihasilkan dalam penilaian yang lebih konsisten dan lebih mudah dijelaskan.

b) Efek Halo

Dalam penilaian kinerja, masalah yang muncul ketika peringkat yang diberikan penyelia kepada bawahan atas satu sifat tertentu membuat bias peringkat orang itu atas sifat lainnya. Terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat karyawan yang dinilai. Oleh karena itu, karyawan yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai yang positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya,

³⁹⁴ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 209-212.

seorang karyawan yang tidak disukai akan mendapatkan nilai yang negatif.

c) Kecenderungan Terpusat

Merupakan kecenderungan untuk memberikan semua karyawan dengan cara yang sama, seperti memberikan peringkat rata-rata kepada semuanya. Beberapa penyelia bersikeras saat mengisis skala peringkat, mereka cenderung untuk menghindari angka tinggi dan rendah dan hanya memberikan peringkat yang sedang untuk sebagian besar orang-orang mereka. Hal itu bias mengaburkan evaluasi, membuat mereka kurang berguna untuk promosi, gaji, dan tujuan konseling. Memberikan peringkat karyawan dengan tidak menggunakan skala peringkat grafis biasa mengurangi masalah ini, karena pemberian peringkat berarti anda tidak bisa memberikan peringkat rata-rata kepada mereka semua.

d) Longgar dan ketat

Adalah masalah yang terjadi saat penyelia memiliki kecenderungan untuk memberikan peringkat yang tinggi atau rendah kepada semua bawahannya. Penyebab longgar atau ketatnya penilaian itu bukan hanya kecenderungan si penilai saja tetapi tujuan dari penilai itu.

e) Prasangka

Adalah kecenderungan untuk mengizinkan perbedaan perorangan seperti umur, ras, dan jenis kelamin untuk mempengaruhi peringkat penilaian yang diterima karyawan. Karakteristik pribadi orang yang dinilai (seperti umur, ras, dan jenis kelamin) bias mempengaruhi peringkat karyawan, sering kali terpisah dan prestasi orang itu sebenarnya.

Penyelesaian masalah dalam penilaian kinerja bisa diminimisasi dengan beberapa cara yaitu:³⁹⁵

³⁹⁵ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 209-212.

- a) Pelajari dan pahami potensi permasalahan dan solusinya. Memahami permasalahannya bisa membantu untuk menghindarinya.
- b) Gunakanlah alat peringkat yang tepat. Setiap alat memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri.
- c) Latihlah penyelia untuk mengurangi terjadinya kesalahan seperti yang telah disebutkan di atas. Namun pelatihan tidak selalu menjadi solusinya. Dalam prakteknya, beberapa faktor mungkin lebih penting daripada pelatihan. Ini berarti bahwa meningkatkan akurasi penilaian bukan hanya membutuhkan pelatihan, tetapi juga mengurangi efek dari faktor luar seperti tekanan serikat pekerja dan batasan waktu.
- d) Penyimpanan agenda berharga untuk diusahakan. Dengan cara seperti ini maka kita bisa mengurangi pengaruh yang merugikan dari permasalahan penilaian dengan meminta penilai mengumpulkan kejadian kritis positif dan negatif yang terjadi selama periode penilaian. Memelihara catatan demikian jelas merupakan pendekatan yang lebih disukai daripada bergantung pada ingatan.

Kondrasuk³⁹⁶ merekomendasikan beberapa hal penilaian kinerja, yaitu:

- a) Memperjelas tujuan PA
- b) Fokus baik pada penilaian hasil maupun perilaku
- c) Penambahan suatu kategori penilaian
- d) Atur waktu dan sesuaikan Proses PA
- e) Libatkan lebih banyak orang dalam Proses PA

Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga

³⁹⁶ Jack N Kondrasuk, *So What Would an Ideal Performance Appraisal Look Like?* *Journal of Applied Business and Economics*, (Vol.12, No 1, 2011.), hlm. 59-65.

menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai.

G. Konsep Professionalme Guru

1. Makna Profesional Guru

Guru merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru, dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang diluar bidang pendidikan.³⁹⁷ Hamzah B Uno juga Mengutip pendapat Laurence D Hazkew dan Jonathan dalam bukunya '*This is Theaching*' *Teacher is professional person who conducts classes* (guru adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk menata dan mengelola kelas) dan menurut Jean D Grambs dan C Morris Mc Clare dalam *Fundation of teaching an introduction to moderent education* '*teacher are those persons who conscioussly direct the experiences and behavior of an individual so that education takes places* (guru adalah mereka yang secara sadar mengarahkan pengalaman tingka laku dari seorang individu hingga dapat terjadi pendidikan), dipertegas dalam Undang-undang Guru dan Dosen³⁹⁸ bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan , melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Dari paparan diatas Jadi, guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggungjawab dalam mendidik, mengaja, membimbing peserta didik. Orng yang disebut guru adalah orang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan.

Sedangkan profesional profesi berasal dari kata *profession* (Inggris), *profesus* (Latin), yang berarti mampu atau ahli dalam

³⁹⁷ Hamzah B Uno, *Profesi Kependidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011) hlm.136.

³⁹⁸ *Undang Undang Guru Dan Dosen*, No 14 tahun 2005, Bab I pasal 1, Penerbit Sinar Grafika

suatu bentuk pekerjaan, profesional menurut Undang-undang guru dan dosen adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian kemahiran kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Tabel Istilah Berkaitan Dengan Profesional³⁹⁹

Istilah Berkaitan Dengan Profesional	Diskripsi
Profesi	Suatu jabatan/ pekerjaan menurut keahlian (<i>experties</i>) dari para anggotanya.
Profesional	1. Orang yang menyandangi suatu profesi 2. Penampilam seseorang dalam melakukan pekerjaannya yang sesuai dengan profesinya.
Profesionalisme	Menunjukkan komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemmpuan profesinya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakan dalam melakukan pekerjaannya.
Profesionalitas	Mengacu kepada sikap para anggota profesi terhadap profesinya serta derajat pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki dalam rangka melakukan pekerjaannya.
Profionalisasi	Menunjukkan pada proses peningkatan kualifikasi maupun kemampuan para anggota profesi dalam mencapai kriteria yang standar dalam penampilannya sebagai anggota profesi.

2. Prinsip Profesional Guru

Untuk seorang guru perlu mengetahui dan dapat menerapkan beberapa prinsip mengajar agar ia dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, menurut Udin Syaifuddin⁴⁰⁰ sebagai berikut :

³⁹⁹ Udin Syaifuddin Saud, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif* (Bandung: Rosda Karya, 2017) hlm. 7.

⁴⁰⁰ Lihat Hamzah B Uno, *Profesi Kependidikan...*, hlm. 140.

- 1) Guru harus dapat membangkitkan perhatian peserta didik pada mata pelajaran yang diberikan dan menggunakan media dan sumber yang bervariasi.
- 2) Guru harus dapat membangkitkan minat peserta didik untuk aktif dalam berfikir serta menemukan sendiri pengetahuan
- 3) Guru harus memberikan urutan dalam pemberian pelajaran dan penyesuaannya dengan usia tahapan peserta didik.
- 4) Guru perlu menghubungkan pelajaran yang akan diberikan dengan pengetahuan yang telah dimiliki peserta didik.
- 5) Guru wajib memerhatikan dan memikirkan korelasi hubungan antara mata pelajaran dengan praktik nyata dalam kehidupan sehari-hari.
- 6) Guru harus menjaga konsentrasi murid dengan cara guru memberikan kesempatan berupa pengalaman langsung, mengamati, meneliti dan menyimpulkan.
- 7) Guru harus mengembangkan sikap peserta didik dalam membina hubungan sosial.

Prinsip profesional guru yang termaktub dalam undang undang guru dan dosen No 14 tahun 2005 sebagai berikut :

- 1) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
- 2) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
- 3) memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
- 4) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- 5) memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
- 6) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
- 7) memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;

- 8) memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; dan
- 9) memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Guru dapat melaksanakan evaluasi yang efektif serta menggunakan hasilnya untuk mengathui prestasi dan kemandirian siswa serta dapat melakukan perbaikan dan pengembangan.

Seiring dengan kemajuan teknologi informasi yang demikian pesat, guru tidak lagi sebagai penyaji informasi tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, dan pembimbing yang lebih banyak memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mencari dan mengolah sendiri informasi, dengan demikian keahlian guru harus terus dikembangkan dan tidak hanya terbatas pada penguasaan prinsip mengajar.

3. Ciri Dan Syarat Guru Profesional

Menurut Robert W Ricard dalam Arikunto dalamudin Syaifudin Saud⁴⁰¹ mengemukakan syarat dan ciri profesi sebagai berikut

- 1) lebih mementingkan pelayanan kemanusiaan yang ideal dibandingkan dengan kepentingan sosial
- 2) seseorang pekerja profesional, secara aktif memerlukan waktu yang panjang untuk mempelajari konsep konsep serta prinsip prinsip pengetahuan khusus yang mendukung keahliannya.
- 3) Memiliki kualifikasi tertentu untuk memasuki tersebut serta mampu mengikuti perkembangan dalam pertumbuhan jabatan
- 4) Memiliki kodek etik yang mengatur keanggotaan, tingka laku sikap dan cara kerja
- 5) Membutuhkan suatu kegiatan intelektual yang tinggi
- 6) Adanya organisasi yang dapat meningkatkan standar pelayanan, disiplin, diri dalam profesi sert kesejahteraan anggotanya

⁴⁰¹ Lihat Udin Syaifuddin Saud, *Perencanaan Pendidikan Suatu...*, hlm. 20.

- 7) Memberikan kesempatan untuk kemajuan spesialisasi dan kemandirian
- 8) Memandang profesi suatu karier hidup (*alive career*) dan menjadi anggota yang permanen.

Syarat dan syarat diatas dapat digunakan sebagai kreteria tolak ukur keprofesionalan guru. selanjutnya kriteria ini akan berfungsi ganda, yaitu untuk ;

- 1) Mengukur sejauhmana guru-guru di indonedia telah memenuhi kretria profsionalisasi.
- 2) Dijadikan titik tujuan yang akan mengarahkan segala upaya menuju profesionalisasi guru.

Khusus untuk jabatan guru, sebenarnya juga suda ada nyang mencoba menyusun kreteria, misal *National education Association (NEA)* yang mebuat kreteria sebagai berikut :

- 1) Jabatan yang melibatkan kegiatan intelektual
- 2) Jabatan yang menggeluti suatu batang tubuh ilmu yang khusus
- 3) Jabatan yang memerlukan persiapan profesional yang lama
- 4) Jabatan yang memerlukan latihan dalam jabatan
- 5) Jabatan yang menjanjikan karier
- 6) Jabatan mempunyai organisasi profesi
- 7) Jabatan yang lebih mementingkan layanan diatas keuntungan pribadi.

4. Kompetensi Guru Profesional

Dalam Undang Undang Guru Dan Dosen Bab IV , Tentang Standar Pendidik Dan Tenaga Kependidikan, Pasal 28 berbunyi :

- (1) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional
- (2) Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/ atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

- (3) Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: *Kompetensi pedagogik ;Kompetensi kepribadian; Kompetensi profesional; dan Kompetensi sosial.*

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. (UU Guru dan Dosen) sedangkan menurut Uno⁴⁰² kompetensi guru secara konseptual adalah kecakapan atau kemampuan yang dimiliki guru yang diindikasikan dalam tiga kompetensi kompetensi yang berhubungan dengan tugas profesionalnya sebagai guru (*Profesional*), kopetensi yang berhubungan dengan keadaan pribadinya (*persona*) , dan kompetensi yang berhubungan dengan dengan masyarakat dan lingkungannya, Berikut penjelelasan paparan tentang kompetensi guru menurut para tokoh, sebagai berikut dalam tabel

Tabel Kompetensi Guru

Kompetensi Guru	Menurut /Tokoh	Diskripsi
Pedagogik	PP. 19/2005, SNP Pasal 28 Ayat 3	Kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik meliputi : <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman peserta didik 2. Perancangan dan pelaksanaan pembelajaran 3. Evaluasi hasil pembelajaran 4. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan potensi yang dimiliki.
	Samani mukhlis	Kemampuan dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang meliputi : <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan 2. Pemahaman peserta didik 3. Pengembangan kurikulum /silabus 4. Perancangan pembelajaran 5. Pemanfaatan tehnologi pembelajar-an

⁴⁰² Lihat Hamzah B Uno, *Profesi Kependidikan...*, hlm. 75.

Kepribadian	Pasal 28 ayat 3 butir b SNP	Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan kepribadian yang mantap stabil dewasa arif berwibawa , menjadi teladan peserta didik dan alhlak mulia.
		<p>Kemampuan kepribadian dijabarkan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepribadian yang utuh meliputi berbudi luhur jujur dewasa beriman bermoral 2. Kemampuan mengaktualisasikan diri seperti disiplin tanggungjawab, peka, obyektif, luwes, berwawasan luas 3. Dapat berkomunikasi dengan orang lain 4. Mampu mengembangkan profesi seperti berfikir kreatif, kritis,reflektif, mampu belajar sepanjang hayat, dapat mengambil keputusan.
Sosial	E Mulyasa	<p>Kompetensi sosial yang harus dimiliki guru agar dapat komunikasi dan bergaul secara efektif :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pengetahuan tentang adat istiadat baik sosial maupun agama 2. Memiliki pengetahuan tentang budaya dan tradisi 3. Memiliki pengetahuan inti demokrasi 4. Memiliki pengetahuan tentang estetika 5. Memiliki apresiasi dan kesadaran sosial 6. Memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan 7. Setia terhadap harkat dan martabat manusia
		<p>Kompetensi sosial seorang guru meliputi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki empati kepada orang lain 2. Memiliki toleransi kepada orang lain 3. Memiliki sikap dan kepribadian yang positif serta melekat pada setiap kompetensi yang lain 4. Mampu kerjasama dengan orang lain

Dari landasan dalam tabel tersebut paling tidak menurut penulis kompetensi pedagogik , guru mempunyai kemampuan sebagai berikut:

- 1) Mengusai landasan mengajar
- 2) Menguasi ilmu mengajar
- 3) Mengenal siswariku
- 4) Menguasi penyusunan kurikulum
- 5) Menguasi tehnik penyususunan kurikulum

6) Mengusai pengetahuan evaluasi pembelajaran

5. Model Model Pengembangan Profesional Guru

Banyak cara yang dilakukan oleh guru untuk menyesuaikan dengan perubahan, baik itu secara perorangan, kelompok, atau dalam sistem yang diatur oleh sistem lembaga, menurut Mulyasa 2003; Pengembangan guru dapat dilakukan dengan cara *onjob training* dan *in service training*. Sementara Castetter dalam udin⁴⁰³ menyampaikan lima mode pengembangan untuk guru seperti pada tabel berikut.

Tabel Model Pengembangan Guru

No	Model Pengembangan Guru	Diskripsi
1	<i>Individual Guided Staff development</i> pengembangan guru yang dipandu secara individu	Para guru dapat menilai kebutuhan belajar mereka dan mampu belajar aktif serta mengarahkan diri sendiri. Para guru harus dimotivasi saat menyeleksi tujuan belajar berdasar penilaian personal dari kebutuhan mereka.
2	<i>Observation/Assesment</i> Observasi/penilaian	Observasi dan penilaian dari instruksi menyediakan guru dengan data yang dapat direfleksikan dan dianalisis untuk tujuan peningkatan belajar siswa. refleksi oleh guru pada praktiknya dapat ditingkatkan oleh observasi lainnya.
3	<i>Involvement in a development process</i> / keterlibatan dalam suatu proses pengembangan /peningkatan	Pembelajaran orang dewasa lebih efektif ketika mereka perlu untuk mengetahui atau perlu memecahkan suatu masalah. Guru perlu untuk memperoleh pengetahuan/ ketrampilan melalui keterlibatan pada proses peningkatan sekolah atau pengembangan kurikulum
4	<i>Training</i> / pelatihan	Ada teknik-teknik dan perilaku perilaku yang pantas untuk ditiru guru dalam kelas. Guru guru dapat merubah perilaku mereka dan belajar meniru perilaku dalam kelas mereka.
5	<i>Inquiri</i> / pemeriksaan	Pengembangan profesional adalah studi kerjasama oleh para guru sendiri untuk permasalahan dan isu yang timbul dari usaha untuk membuat praktik mereka konsisten dengan nilai nilai bidang pendidikan

⁴⁰³ Lihat Udin Udin Syaifuddin Saud, *Perencanaan Pendidikan Suatu...*, hlm.

6. Konsep Peningkatan Professional Guru Melalui Penilaian Kinerja Guru (PKG)

1) Pengertian PK GURU

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009⁴⁰⁴, PK GURU adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi sekolah/madrasah, khususnya bagi guru dengan tugas tambahan tersebut. Sistem PK GURU adalah sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya.

Secara umum, PK GURU memiliki 2 fungsi utama sebagai berikut.

- a) Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Dengan demikian, profil kinerja guru sebagai gambaran kekuatan dan kelemahan guru akan teridentifikasi dan dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit keterampilan untuk setiap guru, yang dapat dipergunakan sebagai basis untuk merencanakan PKB.
- b) Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas

⁴⁰⁴ Buku 2 *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan tenaga Kependidikan, Kemendiknas, 2010, hlm 17.

tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yang dilakukannya pada tahun tersebut. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari proses pengembangan karir dan promosi guru untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya.

Hasil PK GURU diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu dan kinerja guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif, dan berdaya saing tinggi. PK GURU merupakan acuan bagi sekolah/madrasah untuk menetapkan pengembangan karir dan promosi guru. Bagi guru, PK GURU merupakan pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai dan merupakan sarana untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan individu dalam rangka memperbaiki kualitas kerjanya.

PK GURU dilakukan terhadap kompetensi guru sesuai dengan tugas pembelajaran, pembimbingan, atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Khusus untuk kegiatan pembelajaran atau pembimbingan, kompetensi yang dijadikan dasar untuk penilaian kinerja guru adalah kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian, sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007. Keempat kompetensi ini telah dijabarkan menjadi kompetensi guru yang harus dapat ditunjukkan dan diamati dalam berbagai kegiatan, tindakan dan sikap guru dalam melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan. Sementara itu, untuk tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah, penilaian kerjanya dilakukan berdasarkan kompetensi tertentu sesuai dengan tugas tambahan yang dibebankan tersebut (misalnya; sebagai kepala sekolah/madrasah, wakil kepala sekolah/madrasah, pengelola perpustakaan, dan sebagainya sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 Tahun 2009).

Daftar Pustaka

- Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014)
- Alwi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005)
- Alwi, dkk. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi III. (Jakarta: Balai Pustaka, 2005).
- Ali, Lukman, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1997)
- Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen* (Graha Ilmu: Yogyakarta, 2004)
- Anoraga, Pandji, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 1997)
- _____, *Manajemen Bisnis* (Rineka Cipta: Jakarta, 2009)
- Anon, *Pedoman Pemeliharaan Sarana dan Prasarana* (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1996)
- Arifin, M. *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996)
- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990)
- _____, *Dasar – Dasar Supervisi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004)
- Andriani, Tuti, *Staffing Dalam Alqur'an dan Hadis Ditinjau dari Manajemen Pendidikan*, Jurnal Sosial Budaya: Media Komunikasi ilmu-ilmu Sosial dan Budaya, Vol. 12 No. 2 Juli-Desember
- Agustini, *Pengelolaan dan Unsur-unsur Manajemen* (Jakarta: Citra Pustaka, 2013)
- Asf, Jasmani, dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, (Penerbit Arruz Media 2013)
- Amsyah, Zulkifli, *Manajemen Kearsipan*, (Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 1997)

- Arifin, Zaenal, *Evaluasi Pembelajaran*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2009)
- Anwar, Qomari, *Sekolah yang Efektif*, (Online: PPT, 2011), diakses 10 Oktober 2014.
- Burnham, John West, dan Ingrid Bradburry, *Performance Management Manual: creating a culture for sustainable high performance*, (Britain: Pearson Education Limited, 2003)
- Buku 2 *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, (Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan tenaga Kependidikan, Kemendiknas, 2010)
- Bosker dan Guldemon dalam Moerdiyanto, *Manajemen Sekolah Indonesia yang Efektif melalui Penerapan Total Quality Mnagement*, (Online: IMEC Proceedings, 2007), diakses 10 Oktober 2014)
- Bafadal, Ibrahim, *Dasar-Dasar Manajemen Dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta; Bumi Aksara, 2010)
- Baharuddin, Ahmad, *Pendidikan Alternatif Qaryah Thayyibah* (Yogyakarta: LKiS, 2007), hlm. 129. Lihat juga A. H. Sanaky, *Permasalahan dan Penataan Pendidikan Islam Menuju Pendidikan yang Bermutu*, El-Tarbawi: (Yogyakarta: Jurnal Pendidikan Islam, No. 1. Vol. 1. 2008)
- Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek*, (Jogjakarta:, Ar-Ruzz Media, 2012)
- Badrudin, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Insan Mandiri, 2004)
- Bangun, Wilson, *Intisari Manajemen* (Bandung: Refika Aditama, 2008)
- Brealey, Myers, dan Marcus, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Perusahaan*, diterjemahkan oleh Herman Wibowo (Jakarta: Erlangga, 2008)
- Buhler, Patricia, *Alfha Teach Yourself Management Skills In 24 Hours*, Terj., Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi dan M. Rudi Atmoko (Jakarta: Prenada, 2007)
- Bernardin, John, & Joyce E. A. Russell, *Human Resource Management*. Singapore : McGraw Hill Inc, 1993)
- Clolim, M. et.al., *Mengubah Perilaku Siswa Pendekatan Positif* (Jakarta: BPK. Gunung Mulia, 1992)

- Cravens, David W. *Strategic Marketing* (Richard D Irwin Inc: 1994)
- Chowdhury, Subir, *Organisasi Abad 2* (Jakarta: Gramedia, 2005)
- Darajat, Zakiah, *Metode Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara 2008)
- Dharma, Agus, *Perencanaan Pelatihan*, (Jakarta : Pusdiklat Pegawai Depdikbud, 1998)
- Dedi, *Kompilasi Artikel Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan*, (Bandung, 2011)
- Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2013)
- Dale, Ernest, L.c. Michelin, *Metode-metode Manajemen Moderen* (Bandung: Andalas Putra, 2011)
- David, Chapman, dan Carol A Carier, *Improving Education Quality A Global Perspective*. (Grenwood: Publishing Incorporated, 1990)
- David, Fred R. *Strategic Management; Concepts*, alih bahasa Kresno Saroso, (Jakarta: Indeks, 2004)
- Drucker, F. Peter, *Concept of Corporation*. (John Day Company: 1946)
-
- _____, *The Leader of the Future (Pemimpin Masa Depan)*/Terj. Agus Suswanto (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1995)
- Douglas, Stephen A. *Political Socialization and Students Activism in Indonesia* (Jakarta: Bina Cipta, 1963)
- Domingo, Rene T, *Quality means Survival: Caveat Venditor Let The Seller Beware* (Singapore:Prentice Hall, 1997)
- Daft, Richard L. *Understanding The Thory and Design of Organizations* (Vanderbilt University: Thomson South Western, 2007)
- Daft, Richard L, and Dorothy Marcic, *Understanding of Management* (Canada: South-Western Cengage Learning, 2009)
- Dirgantoro, Crown, *Keunggulan Bersaing Melalui Proses Bisnis*, Ed. Masri Sareb Putra (Jakarta: Grasindo, 2002)
- Duncan, W. Jack, *Organizational Behavior* (Boston: Hounhton Mifflin Coy, 1981)

- Dubrin, Andrew J., *The Complete Ideal's Guides to Leadership*. (2nd Edition: Alpha Books. 2002)
- Djumiarti, T. (2015, April 4). *Undip*. Retrieved from Undip Web Site: http://eprints.undip.ac.id/9848/1/BUKU_AJAR_SIM_Publik_UTK_Mhs.pdf
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung, CV. Alfabeta, 2012)
- Ernest Dale, *Organization* (New York: American Management Associations, 1967)
- Edgar, H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (USA: Jossey-Bass, 2004)
- Al-fandi, Samsul Munir Amin Haryanto, *Kenapa Harus Stres Terapi Ala Islami* (Jakarta: Sinar Gerefika Offset, 2007)
- Fayol, Henry, *Management Information Systems* (Jakarta: Technical Publications, 2008)
- Fattah, Nanang, *Manajemen Pendidikan* (Jojakarta: Ar-Ruzz Media, 2012)
- _____, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2009)
- _____, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Rosda Karya, 2000)
- _____, *Landasan Manajemen*. (Bandung : Rosda Karya, 1999)
- _____, *Landasan manajemen pendidikan*. Cet. VII. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1996)
- Filippo, Edwin B. *Principles of Personal Management* (Tokyo: tp, 1976)
- Fahmi, Irham, *Pengantar Manajemen Keuangan*, (Bandung: Alfabeta, 2014)
- Farikhah, Siti, *Manajemen Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: Aswajah Pressindo, 2015)
- Gibson, James L. dkk, *Organizations: Behavior, Structure, and Process* (New York: Mc Graw Hill, 2004)

- Griffin, Ricky W. *Manajemen* (Erlangga, 2003)
- George, Jennifer M. dan Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Prentice Hill, 2005)
- Glueck, William F. & Lawrence. R. Jauch, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, terj. Murad, Edisi ketiga, (Jakarta: PT. Erlangga, 1994)
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003)
- Husein, Muhammad Fakhri dan Amin Wibowo. *Sistem Informasi Manajemen*. (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2002)
- Hasyim, Muhammad, *Dialog Antara Tasawuf dan Psikologi, Telaah Atas Pemikiran Psikologi Humanistic Abraham Maslow* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar & IAIN Walisongo, 2002)
- Hamdani, *Strategi Belajar Mengajar* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2011)
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE UGM, 2001)
- _____, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2003)
- _____, *Manajemen Personalia dan SDM* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003)
- _____, *Manajemen*. (edisi kedua). (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1986)
- Herlambang, Susatyo, *Pengantar Manajemen: Cara Mudah Memahami Ilmu manajemen*, (Gosyen Publishing: Yogyakarta: 2013)
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009)
- Hasibuan, Malayu. S.P, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009)
- _____, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001)
- _____, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010)

- _____, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007)
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001)
- Hartani, A, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2011)
- Hanggraeni, Dewi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2012)
- _____, *Perilaku Organisasi: Teori, Kasus, dan Analisis* (Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI, 2011)
- Handyaningrat, Soewarno, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen* (Jakarta: PT Gunung Agung, 1985)
- Hamalik, Oemar, *Proses Belajar Mengajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001)
- _____, *Psikologi Belajar dan Mengajar* (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2000)
- Harsono dan Joko Susilo, *Pemberontakan Guru menuju Peningkatan Kualitas*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010)
- Iman, Nurul, *Motivasi dan Kepribadian* (Bandung: PT Remaja Roesdakarya Offset, 1993)
- Imam, Sentot, *Wahjono, Perilaku Organisasi* (yogyakarta: Graha Ilmu, 2010)
- Jabar, Cepi Safruddin Abd., *Pencapaian Keunggulan pada SMA Negeri dan Swasta Berkategori Unggul di Kota Bandung*, (http://jurnal.upi.edu/file/Cepi_Safruddin.pdf), diakses 10 Oktober 2014
- Jauch, Lawrence R. dan William F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, Terj. Murad dan Ar. Henry Sitanggang, (Jakarta: Erlangga, 1994)
- James, E. Neal Jr, *Guide to Performance Appraisal: do it right*, (terjemahan Wawan Setiawan), (Jakarta: Prestasi Pustaka)
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, *cet2*, (Jakarta, Depdikbud, 1983)
- Kurniadin, Didin dan Imama Machali, *Manajemen Pendidikan; Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta; Arruz Media, 2012)

- Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1990)
- Kurniadi, Didin, dan Imam Machali *Manajemen Pendidikan Konsep dan Pengelolaan Pendidikan* (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013)
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell dan Heinz Weihrich, *Management*, Terj. Suganda Dann, *Manajemen*, Jilid 1 Edisi Kedelapan; Oleh. – (Jakarta: Erlangga, 1996)
- Kadarman dan Udayana Jusuf, *Pengantar Ilmu Manajemen* (Jakarta: Prenhallindo, 2001)
- Kusdi, *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian dan Praktek* (Jakarta: Salemba Empat, 2011)
- Kristanto, Heru, HC, *Kewirausahaan (Entrepreneurship) Pendekatan Manajemen, dan Praktik* (Yogyakarta: Candi Gebang Permai Blok R/6, 2009)
- Komariah, Aan & Cepi Triatna, *University Leadership, Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006)
- Kotler, Philip, *A Framework for Marketing Management* (New Jersey: Prentice Hall, 2001)
- , *Lateral Marketing* (Jakarta: PT. Erlangga, 2004)
- Kondrasuk, Jack N, *So What Would an Ideal Performance Appraisal Look Like? Journal of Applied Business and Economics*, (Vol.12, No 1, 2011)
- Lunenburg, F C, *Educational Administration*, (Belswart: Wordsworth, 2004)
- Leithwood, dan Aitken, Jantzi, *Making Schools Smarter: A sistem for Monitoring School and District Progress*. Readernr USA, , 2001)
- Lindsay, M. William dan Patrick A. Joseph, *Total Quality and Organization Development* (Florida: St. Lucie Press, 1997)
- Liputo, Benyamin, *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Depdikbud-Direktorat Jenderal Perguruan Tinggi, 1988)
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Evaluasi Kinerja*, (Bandung : Refika Aditama, 2005)

- Miles, R.E. & C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process* (New York: Mc. Graw Hill Book Company, 1978)
- Marvin, Peterson W. at. all, *Planning and Management for a Changing Environment* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997)
- Mansur, *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Depag Pusat, 2005)
- Marquardt, Michael J, *Building the Learning Organization, . Building the Learning Organization*, (New York: McGraw-Hill, 1996)
- Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008)
- al-Mishri, Abu al-Fadhl Jamaluddin Muhammad bin Mukrim bin Mandzur al-Afriqi, *Lisaanu-l-Arab*, Al-Mujallad 1 (Beirut: Daarush Shaadir, 1997)
- Maluf, Loise, *Al-Munjid fi Lughah wa al-'Alaam* (Beirut: Daarush-l-Masyriq, 1986)
- Minzbergh, Henry, *The Structure of Organization* (New York, Prentice Hall)
- _____, *The Strategy Concept I; Five Ps for Strategy*, (t.k; tp, tt), dalam <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Mintzberg,%201987.pdf>.
- Mathis & Jackson, *Manajemen SDM*, Terjm. Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie (Jakarta: Salemba Empat, 2001)
- Mohyi, Ach, *Teori dan Perilaku Organisasi* (Malang: UMMPress 1999)
- Mashuri, Ilham, *Mengelola perpustakaan sekolah problem dan solusinya*, (Yogyakarta: Naila pustaka, 2012)
- Manullang, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1* (Yogyakarta: Andi Offset, 1987)
- _____, *Dasar-dasar Management* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1976)
- Martoyo, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPPFE, 1980)

- Mutohar, Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013)
- Marno & Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: P.T Refika Aditama, 2008)
- Mondy, R. Wayne, *Human Resource Management, Tenth Edition*, alih bahasa Bayu Airlangga (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008)
- Mendiknas, *Lampiran Permen No. 24 tahun 2007: Sarana dan Prasana*. (Jakarta, 2007)
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002)
- . *Menjadi Kepala madrasah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBM dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005)
- , *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Bumi Aksara, 2013)
- Muizu Wa Ode, dan Ernie Tisnawati Sule, *Manajer dan Perangkat Manajemen Baru*, Jurnal Pekbis, Vol. 9, No. 2, Juli 2017
- Mufidah, Lukluk Nur, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Penerbit Teras, 2011)
- Morgan, C.T. et.al, *Introduction to Psychologi* (New York: McGraw Hill Book Company, 1986)
- Mustiningsih, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Berbasis Sekolah*, (Malang: FIP Universitas Negeri Malang, 2013)
- Michael, Porter E, *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, (Jakarta: Erlangga, 1996)
- , *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (The Free Press, 1999)
- , *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (The Free Press, 2008)
- Moedjiarto, *Karakteristik Sekolah Unggul*, (Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2007)
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT Grasindo, 2006)

- Nata, Abuddin, *Perspektif Islam tentang Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana Media Group, 2009)
- Nasution, S. *Didaktik Asas-Asas Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995)
- Nasution, S. *Didaktik Asas-Asas Mengajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000)
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Jahi Masagung, 1993)
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: tp, 1992)
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011)
- Purwanto, M. Ngalim, *Psikologi Pendidika* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996)
- _____, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008)
- Purwanto, Nurtanio Agus, *Strategi Bersaing dalam Bisnis Pendidikan, dalam Jurnal Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta*, No. 01/Tahun VII/April 2011
- Prawirosentono, Suryadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE., 1999)
- Purnama, Chamdan, *Sistem Informasi Manajemen*, (Mojokerto: Insan Global, 2016)
- Pangewa, Maharuddin, *Tiga Serangkai Ilmu Administrasi, Organisasi dan Manajemen*, (FPIPS IKIP Ujung Pandang, 1990)
- Peterson, D, Kent, *at issue Culture: Positive or Negative*. (National Staff Development Council: JSD Summer, 2002)
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011)
- Prasojo, Lantip Dian, dan Sudiyono, *Supervisi Akademik* (Penerbit Gava mediarta: 2011)
- Piet, Sahertian, *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta, Rineka cipta, 2008)

- Pangestu, D. W. (2015, April 4). *IlmuKomputer.Com*. Retrieved from IlmuKomputer.Com Web Site: ilmukomputer.com
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005
- Pearce, John A. dan Richard B. Robinson, *Strategic Management; Formulation, Implementation, and Control*, (New York: McGraw-Hill, 2007)
- Porter, *Competitive Advantage...*, 2001. Lihat juga <http://ien2ng89.blogspot.com/2013/10/makalah-man-strategi-competitive.html>.
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2010)
- Rokhayati, Isnaeni, *Perkembangan Teori Manajemen dari Pemikiran Scientific management Hingga Era Modern Suatu Tinjau Pustaka*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume 15 Nomor 02 September 2014
- Rue, L.W. & Byars, L.L., *Manegement: Skills and Application*. (8thed.). (Boston: The Irwin McGraw-Hill Companies.Inc., 2000)
- Robbin, Stephen P, *management; Concepts and Practices* (New Jersey: Englewood Cliff, 1984) hlm. 112 Lihat juga Stephen P Robbin, *Perilaku Organisasi, Jilid I Terj. Tim Indek* (Jakarta: PT Indek Gramedia, 2003)
-
- _____, *Organizing Theory: Structure design, and aplication* (Prentice Hall inc,)
-
- _____, *Organizational Behavioral: Concepts, Controversies, and Aplicationa* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc, 1989)
- Robbins, Stephen, dan Mary coulter, *Management* (NJ: Prentice Hall: 2007)
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, Inc. 2007)
- Richard L. Daft, *Manajemen* (Jakarta: 2002)
- Robert, C. *Motivation Theories and Principle* (New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990)
- Ricky, Griffin W. dan Ebert J. Ronald, *Business* (Prentice Hall International Inc, 1999)

- Rochaety, Eti, Dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, (Jakarta; Bumi Aksara, 2010)
- Riyana, Cepi, *Kurikulum Pembelajaran: Komponen-Komponen Pembelajaran*, (Modul : file.upi.edu, diakses 11/10/14)
- Rusman, *Model-model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru*. (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2011)
- Rizali, Ahmad, dkk, *Dari Guru Konvensional Menuju Guru Profesional*, (Jakarta: Kompas Gramedia, 2009)
- Rianto, Milan, dkk, *Pendekatan, Strategi dan Metode Pembelajaran*, (Malang: Pusat Pengembangan Penataran Guru, 2006)
- Randall, S. Schuler And Susan E. Jackson (1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resources management Practises", *Academy of Management Execxutive*, I (3)
- Rivai, Veithzal, *Performance Appraisal*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005)
- Rivai, Veithzal, & Ahmad Fawzi Mohd Basri, *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004)
- Ruky, S. *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001)
- Robbins & Coulter, *Manajemen*, (Jakarta: Indeks, 2007). Lihat juga Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Salemba Empat, 2007).
- Simanjuntak, Payaman J. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*, (Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta, 2005)
- Syarif, Rusli, *Teknik Manajemen Latihan dan pembinaan*, (Bandung: Angkasa, 1991)
- Saud, Udin Syaifuddin, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif* (Bandung: Rosda Karya, 2017)
- Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011)

- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001)
- Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung Pustaka Setia, 2005)
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: YKPN, 2004)
- Suparno Eko Widodo, *Manajemen Mutu Pendidikan: untuk Guru dan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2011)
- Sanjaya, W. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. (Jakarta : Prenada Media Group, 2009)
- Scheerens, Jaap, *Effective Schooling, Research*, (New York: Cassell, 1992)
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Educational Series, 1993).
- Suprihatiningrum, Jamil, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013)
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1997)
- Salinan Lampiran Permendikbud RI No 66 Tahun 2013 tentang Standar Penilaian Pendidikan
- Sardiman, A.M. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Radjawali, 1986)
- Sarwoto, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Amisco, 1978)
- Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2010)
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000)
- Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012)
- Salisbury, David F., *Five Technology in Educational Change, British Journal of Educational Studies*
- Sergiovanni, J. Thomas, *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective, Second Edition*. (Needham Heights: Allyn and Bacon, A Devision

- of Simon & Schuster, Inc., 1991)
- Sermal, *Kepemimpinan Pendidikan untuk Mengembangkan Sekolah Bermutu*, Jurnal Tarbiyah, Vol. 22, No. 2. Juli-Desember 2015.
- Syafaruddin dan Asrul, *Manajemen Kepengawasan Pendidikan* (Bandung, Citapustaka Media, 2014)
- _____, dkk, *Pendidikan Prasekolah* (Medan: Perdana Publishing, 2011)
- _____, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan: Konsep Strategis dan Aplikasi* (Jakarta, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002)
- _____, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005)
- _____, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2000)
- Seputra, Yulius Eka Agung, *Manajemen dan Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014)
- Shinta, Agustina, *Manajemen Pemasaran* (Malang: UB Press, 2011)
- Sudjana, Nana, *Dasar-dasar Proses Belajar mengajar* (Bandung: Sinar Algesindo, 2002)
- _____, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rajawali Press, 1989)
- Suryani, Tatik, *Perilaku Konsumen; Implikasi pada Strategi Pemasaran* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008).
- Supriadi, Dedi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003)
- Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011)
- Stolp, Stephen, *Leadership for School Culture* (ERIC Clearinghouse on Educational, 1994)
- Stoner, James AF, *Management* (United Statet of America: PHI, 1981)
- Sergiovani, Thomas J. dan Robert Starrat, *Supervision: A Redefinition* (New York: McGraw Hill Companies, 2002)
- Sardiman, AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rajawali Pers, 1990)

- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jissy-Bass Publishers, 1989)
- Sentranet. (2015, April 4). *Sentranet*. Retrieved from Sentranet Web Site: <http://www.sentranet.co.id/component/content/article/46-ict-world/93-apa-itu-sistem-informasi-manajemen.html>
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1995)
- Tim Dosen Adpen UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011)
- Terry, George R. *Guide to Management*, Alih Bahasa J. Smith. D.F.M. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009)
-
- _____, *Principles of Management* (Homewood: Richard D Irwin Inc., 1977)
-
- _____, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Terjemahan J. Smith (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009)
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995)
- Tim Pakar Manajemen Pendidikan, *Manajemen Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003)
- Tadjab, *Ilmu Jiwa Pendidikan* (Surabaya: Karya Abditama, 1994)
- Triyono, *Manajer dan Pengelolaan pada Era Milenium*, Jurnal Value Added, Vol. 6, No. 2 Maret-Agustus 2010, hlm. 1 <http://jurnal.unimus.ac.id>
- Thompson, Arthur A. et.al, *Strategy; core concepts, analytical tools, readings*, (New York: McGraw-Hill, 2006)
- Tompkins, Jonathan R. *Organization Theory and Public Management*, (Boston: Wadsworth, 2005)
- Tobing, Paul L. *Knowledge Management: Kosep, Arsitekut dan Implementasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007)
- The Webster Dictionary of The English Language*, versi online (William Collins Sons & Co. Ltd, 2007)
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. *Strategi Keunggulan Pelayanan Publik Manajemen SDM Birokrasi Publik: Konsep - Teori dan Praktek Manajemen SDM Berdasarkan Konsep Russel* (Yogyakarta: Kerjasama Yayasan

Pembaharuan Administrasi Publik Indonesia & Lukman Offiset, 2003)

Thompson Jr. A. & III. A. Strickland, *Strategic Management: Concept and Case*, 13th Edition (Mc Graw Hill: Irwin, 2003)

Senge, *Disiplin Kelima: Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajar*, Terj. Nunuk Adiarni, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996)

Usman, Husaini, *Manajemen Tiori praktik dan reset pendidikan*, (Bumi Aksara.Yogyakarta, 2006)

_____, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Bumi Aksara, Jakarta: 2013)

_____, *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010)

_____, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta, PT Bumi Aksara, 2008)

Usman, Husaini dan Purnomo Setia Akbar, *Metode Penelitian Sosial*, (Jakarta; Bumi Aksara, 2000)

Uno, Hamzah B. *Teori Motivasi dan Pengukurannya; Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007)

_____, *Profesi Kependidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011)

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Bab II pasal 2.

Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan Bab VI pasal 32

Undang Undang Guru Dan Dosen, No 14 tahun 2005, Bab I pasal 1, Penerbit Sinar Grafika

Widagdo, Bambang, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: UMM-Press, 1991)

Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Rajawali Press, 2008)

Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya, (Jakarta: PT. Grapindo Persada, 2010)

Winardi, *Manajemen Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*, Edisi 2, (Bandung: Sarana Punca Karya Nusa, 2000)

- , *Asas-Asas Manajemen* (Bandung: Cv. Mandar Maju, 2010)
- , *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Sinar Baru, 1990)
- Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn, *Organization Culture*, Terj. Dehan Supandi dan Alain D. Wiatmana, (Jakarta: Gramedia, 2001)
- Wahyudi, Agustinus Sri, *Manajemen Strategik; Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (t.k: Binarupa Aksara, 1996)
- William, F. Glueck & Lawrence R. Jauch, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, terj. Murad, edisi ketiga (Jakarta: PT. Erlangga, 1994)
- Werther, WB dan Davis, K, *Human Resources and Personel Management*, (New York: McGraw Hill Inc, 1996)
- <http://dyen-syafitrimm.blogspot.com/p/sistem-informasi-manajemen-pendidikan.html>.
- <http://www.missiontolearn.com/2009/05/definition-of-learning/>, diakses 10 Oktober 2014.
- <http://edukasi.kompasiana.com/2013/01/14/bimsalabim-bergeser-ke-paradigma-pembelajaran-kurikulum-baru-525063.html>
- www.wikipedia/manajemen
- www.aliciakomputer.wordpress.com/ 2000, diakses, 4 April 2015.
- Zainul & Nasution, *Penilaian Hasil belajar* (Jakarta: Dirjen Dikti, 2011)



TENTANG PENULIS

Muhammad Rifa'i lahir di Medan 04 Mei 1970 dari pasangan yang bernama Jamaluddin Hawi dan Ibu Aminah. Anak ketiga dari sepuluh bersaudara. Menikah dengan Susmaini, M.Pd pada tahun 1996 dan dikarunia tiga orang anak, Annisa Rizqia Ramadhani lahir 1997, Bambang Gunawan lahir 1998 dan Rifqy Ikhsanul Akmal lahir 1999.

Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1983, melanjutkan ke MTs Al-Ittihadiyah Al-Masruriyah Medan tamat tahun 1986, kemudian menyelesaikan PGAN Medan tamat tahun 1989. Pendidikan Strata satu diselesaikan pada tahun 1995 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan. Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan dengan program studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2006. Doktor (S3) Program Studi Manajemen Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan lulus tahun 2018.

Riwayat pekerjaan pada tahun 1994 - 1998 sebagai kepala Personalia di PT. Jaya Baru Pertama Iron Steel Medan, pada tahun 1998 - 2000 menjabat sebagai Manager di PT. Jaya Baru Pertama Iron Steel Belawan Medan. Kemudian pada tahun 2001 mendirikan Perusahaan di bidang Penerbit dan Percetakan dengan Nama CV. Widya Puspita, tahun 2005 – 2014 menjadi Dosen tidak Tetap di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN SU Medan dan sejak tahun 2014 hingga Saat ini bertugas sebagai Dosen tetap pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara mengampuh mata kuliah Manajemen Pendidikan.

Kegiatan organisasi profesi dan sosial yang diikuti diantaranya Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Pendidikan (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2018, Pengurus Pusat Ikatan Anggar Seluruh Indonesia (IKASI) Tahun 2015-2019 Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPAI) Priode 2014-2019. Pengurus Daerah Ikatan Anggar Seluruh Indonesia (sIKASI) Provinsi Sumatera

Utara 2014-2018, Pengurus Daerah Al-Ittihadiyah Provinsi Sumatera Utara 2015-2019, Wakil Ketua Palang Merah Indonesia kota Medan Tahun 2015-2019, Pengurus Alumni UIN Sumatera Utara Medan 2017-2021, Pengurus Provinsi Taekwondo Indonesia Sumatera Utara 2017-2021, Dewan Pakar Ikatan Barisan Muda Al-Ittihadiyah Provinsi Sumatera Utara 2017-2022. Pengurus Pusat Perkumpulan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (PPMPI) Indonesia Tahun 2017-2022, Pengurus DPW Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia Tahun 2018-2023. Pengurus Pusat Perkumpulan Manajer Pendidikan (PERMA PENDIS) Indonesia Tahun 2019-2023.

Beberapa artikel yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain Keterpakaian Lulusan Perguruan Tinggi Bagi Stakeholders (Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia, Vol.4, No. 1, 2012), Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Study kualitatif di SMK BM Swasta Sinar Husni) *Prosiding Seminar Nasional* 29-31 Juli 2016, ISBN: 978-602-74913-0-4, Aplikasi Teori Abraham Maslow dalam pengembangan Organisasi Kerja Di CV. Widya Puspita Medan (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman) Vol.5 No.1, Januari-Juni 2016, ISSN 1979-8075, Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi, (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman) Vol.6 No.1, Januari-Juni 2017, ISSN 1979-8075, *The Effect of Organizational Culture on Working Diciplines of Madrasah Ibtidaiyah Head Master in Deli Serdang (Proceeding of the 2nd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership: AISTEEL, 2017)* doi: 10.2991/aisteel-17.2017.9, *The Effect Of Task Commitment On The Work Discipline Of The Principals Of Madrasah Ibtidaiyah in deli serdang Regency Indonesia, journal IJLRES, DOI: 10.30575/2017/IJLRES-2018010402* Vol. 2, No. 1, 2018, dan *Pengembangan Budaya Sekolah Berorientasi Budaya Mutu (Proceeding of the 1st Annual Conference on Islamic Educational Management: ACIEM, 2018)*. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru di SD Negeri 060794 Kecamatan Medan Area, (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman) Vol. 7 No.1, Januari-

Juni 2018, ISSN 1979-8075. Seterategi Pemimpin Dalam Pengelolaan Organisasi, (Benchmarking Jurnal Manajemen Pendidikan Islam) Vol. 3 No.1, Januari-Juni 2019, ISSN 2615-1499.

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain Teori Manajemen menuju efektifitas pengelolaan organisasi (Citapustaka Media Bandung, 2007); Manajemen Organisasi (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013), Organisasi Manajemen (editor) Raja Grafindo Persada 2016, Pengantar Kewirausahaan Rekayasa Akademik Melahirkan Entepreneurship (editor) citapustaka Bandung 2016, dan Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien Perdana Publishing, 2016, Inovasi Pendidikan; melejitkan potensi teknologi dan inovasi pendidikan (editor), Widya Puspita Medan 2017, Konsep-konsep Keguruan dalam Pendidikan Islam (editor), LPPPI, 2017, Pendidikan Kewarganegaraan; Mewujudkan Masyarakat Madani (editor), Widya Puspita Medan, 2018, Manajemen Peserta Didik; Pengelolaan Peserta Didik Untuk Efektivitas Pembelajaran, Widya Puspita Medan, 2018, Etika Manajemen; Perspektif Islam, LPPPI, 2018.



Manajemen ORGANISASI

Editor :
Muhammad Fadhli, M.Pd